

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení zavedení systému kvality v organizaci poskytující služby v oblasti zahradnictví

Evaluation of the Quality System Implementing in the Service Organization in Horticulture

Student: Richard Kočí

Vedoucí bakalářské práce: doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Richard Kočí**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Specializace: 02 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení zavedení systému kvality v organizaci poskytující služby v
oblasti zahradnictví
Evaluation of the Quality System Implementing in the Service
Organization in Horticulture

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska řízení kvality
3. Charakteristika podniku a jeho systému řízení kvality
4. Analýza zavedeného systému kvality a návrhy na další rozvoj
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Dr.Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě 11. 5. 2012

.....

Richard Kočí

Obsah

1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ŘÍZENÍ KVALITY	6
2.1 Jakost.....	6
2.1.1 Jakost – problematika	7
2.2 Řízení jakosti	8
2.2.1 Vývoj řízení kvality	9
2.2.2 Příčiny zájmu o jakost	9
2.2.3 Koncepce managementu jakosti	10
2.2.4 Přístupy k managementu kvality	10
2.3 Normy ISO řady 9000	10
2.4 Postup zavedení systému jakosti	15
2.4.1 Audit	16
2.5 Výdaje na kvalitu	20
3. PRAKTICKÁ ČÁST	22
3.1 Základní údaje o společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o.....	22
3.2 Analýza systému managementu kvality dle ISO 9001	25
3.2.1 Systém managementu kvality	25
3.2.2 Management zdrojů	31
3.2.3 Realizace služby	34
3.2.4 Procesy týkající se zákazníka	35
3.2.5 Poskytování služeb	37
3.2.6 Měření, analýza a zlepšování	38
3.2.7 Monitorování a měření	39
3.2.8 Řízení neshodného výrobku	41
3.2.9 Zlepšování	42
3.2.10 Analýza SMJ ve firmě	43
3.3 Opatření ke zlepšení v systému managementu jakosti	44
3.3.1 Dotazníkový průzkum	44
3.3.2 Analýza	46
4. ZÁVĚR.....	53
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	54
SEZNAM ZKRATEK.....	56

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

1. Úvod

Jakost, či kvalita, ovlivňuje život každého jedince. Provází náš život ve všech jeho oblastech. Význam kvality neustále nabývá na důležitosti. Kvalita má také zásadní vliv na úspěšnost podnikatelských jednotek. Tuto skutečnost si firmy v současné době velmi dobře uvědomují a kvalitě se náležitě věnují. Tento zájem je zčásti podmíněn tím, že kvalita tvoří jeden ze základních parametrů v konkurenčním prostředí. Zákazníci budou nakupovat pouze ty výrobky a služby, které budou z jejich pohledu kvalitní, organizace budou úspěšné pouze tehdy, když budou produkovat kvalitní produkty. Produkce kvalitních výrobků a služeb je podmíněna tím, aby veškeré činnosti v podniku byly řízeny efektivním způsobem s minimálními vstupy a maximálními výstupy. Této podstatě je podřízen systém managementu kvality, který neustále monitoruje podnikové procesy a vyhledává oblasti, kde je možné proces realizovat efektivněji.

V současné době je pro většinu organizací standardem mít certifikovaný systém managementu kvality. Certifikát je pro zákazníky a dodavatele a další obchodní partnery signálem o tom, že organizace je velmi dobře nastavena a všechny certifikované procesy dobře fungují.

Cílem práce je zhodnotit zavedení systému managementu kvality ve společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o., nalézt oblasti s potenciálem pro zlepšení a zavést systém měření spokojenosti zákazníků.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje informace o významu kvality a jejím vývoji, dále se věnuje řízení kvality a koncepcím kvality, zavedení systému managementu jakosti a popisuje také auditování zavedeného systému jakosti. V praktické části bakalářské práce budu analyzovat zavedený systém managementu jakosti. K této analýze budu využívat poznatků získaných ve společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o., firemní dokumentaci, odbornou literaturu a metody a nástroje používané v systémech managementu jakosti. Pomocí nově vytvořeného dotazníku provedu měření a hodnocení spokojenosti nejvýznamnějších zákazníků společnosti.

2. Teoretická východiska řízení kvality

2.1 Jakost

Charakterizovat kvalitu však není zcela jednoduché. Norma ČSN EN ISO 9000:2006 (2006, s. 19) definuje jakost jako: „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“. Z této definice vyplývá, že jsme schopni stupeň splnění požadavku měřit a srovnávat. Za požadavky považujeme potřebu zákazníka nebo očekávání, které je stanoveno závazným předpisem, normou. Inherentní charakteristika pak představuje takový znak, který je pro daný výrobek typický. Tímto znakem může být např. výkon u motorů.

Kvalita se může vyskytovat v mnoha formách. Může být chápána jako:

- spolehlivost,
- bezpečnost,
- trvanlivost,
- vzhled,
- ekologičnost,
- způsobilost k užití,
- shoda s danými normami.

Pro firmy kvalita znamená:

- minimalizovat náklady vyplývající z neshod,
- dosahovat úspěchů u zákazníků,
- dosahovat vyšších tržeb,
- rozhodující kritérium zákazníka při výběru výrobku nebo služeb.

Přínosem kvality jsou:

- dobrá pověst firmy,
- stabilní pozice na trhu,
- růst rentability,
- konkurenční výhoda.

Jakostí tedy rozumíme souhrn vlastností výrobků, služeb, informací, lidí a systému, které se projevují určitou mírou schopnosti plnit požadavky, které jsou na ně kladeny.

2.1.1 Jakost – problematika

V současné době je zájem o problematiku jakosti u podniků vyvoláván několika důvody. Jedním z hlavních důvodů je konkurenceschopnost, které podnik docílí tím, že jeho výrobek nebo služba co nejvíce splňuje požadavky zákazníka. To je možné docílit pouze v prostředí, ve kterém převažuje nabídka nad poptávkou. Dalším důvodem je technický pokrok, který ovlivňuje jak výrobky, které jsou složitější, tak i samotnou výrobu, která se stává technologicky vyspělejší. Je zde kladen také důraz na kvalitní zdrojové vstupy a v případě nákupu polotovarů či služeb také na kvalitu dodavatelů.

Dalším z řady důvodů je rozvoj informačních technologií, kdy má zákazník možnost získat velké množství informací o výrobku a službě, kterou poptává. Také náklady na výrobu jsou důvodem, který je ovlivněn kvalitou. Náklady na neshodné výrobky ovlivňují celkovou efektivitu produkce.

Jsou však organizace, které si kladou za primární cíl získat certifikát jakosti.

Problematikou jakosti se zabývají i státní orgány v České republice. Netýká se to pouze přijímání nových legislativních dokumentů, které korespondují s legislativou EU, ale došlo k přijetí **Národní politiky kvality - NPK**, která má za cíl podporovat aktivity v oblasti kvality, kterými jsou:

- Strategie národní politiky kvality v České republice,
- Národní informační středisko pro podporu kvality,
- Program Česká kvalita,
- Program Národní cena ČR za CSR.

Strategie Národní politiky kvality v České republice má za cíl koordinovat, podporovat a propagovat udržitelnou kvalitu života v České republice a její konkurenceschopnost.

Národní informační středisko pro podporu kvality nabízí vyhledávání informací v databázích. Konzultační středisko statistických metod (dále jen KS) bylo založeno při Národním informačním středisku podpory kvality 9. 2. 2005. Hlavním cílem jeho činnosti je podpora a propagace uplatňování statistických metod při zavádění, rozvoji nebo prohlubování systému řízení kvality v souladu se zásadami norem řady ISO 9000, metodiky Six Sigma a dalších.

Program Česká kvalita je program podpory prodeje kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb podporovaný vládou České republiky. Program je součástí Národní politiky kvality.

Program Národní cena ČR za CSR. Jedná se o cenu, kterou získávají společensky odpovědné organizace – CSR (Corporate Social Responsibility). Tyto organizace se chovají tak, aby zohlednily potřeby svého vnitřního i vnějšího prostředí, aby přispívaly k udržitelnému rozvoji, byly transparentní a obecně napomáhaly celkovému zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení.

2.2 Řízení jakosti

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 (2006, s. 21) definuje management kvality jako „**koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality**“.

Těchto činností může být celá řada a jsou rozděleny do čtyř hlavních kategorií. Jsou to plánování, řízení, prokazování a zlepšování. „Plánování jakosti je v podstatě strategickým souborem procesů, jejichž úlohou je stanovit, čeho organizace hodlá v budoucnu v oblasti jakosti dosáhnout a s jakými metodami a zdroji, řízení a prokazování jakosti jsou oblasti operativního charakteru, neboť v případě řízení jakosti (angl. quality control) jde např. o samo řízení výroby, řízení měřících zařízení, nakupování apod. Nejdůležitějšími činnostmi při prokazování jakosti jsou všechny aktivity ověřování a posuzování shody, včetně provádění auditů. Zlepšování jakosti se pak chápou činnosti, které vedou při uspokojování požadavků k dosažení nové, vyšší úrovně (např. k vyšší jakosti produktů, procesů, k vstřícnějšímu chování personálu apod.)“, jak uvádí Nenadál (2008, s. 14).

Tyto procesy jsou vzájemně koordinovány v systému managementu jakosti, který se skládá z jednotlivých elementů, kterými jsou lidé, procesy, materiály, informace a zařízení.

Řízení jakosti lze dle Mizuna (1988, s. 24) pojmenovat pomocí klasické definice „Řízení jakosti je souhrn všech prostředků, pomocí kterých zakládáme a dosahujeme technických podmínek jakosti, se statistickým řízením jakosti jakožto součástí prostředků, pro zakládání a dosahování technických podmínek jakosti, které je založeno na nástrojích statistických metod“.

2.2.1 Vývoj řízení kvality

Řízení kvality vzniklo již v období řemeslné výroby, kde se jednalo o výměnu informací mezi zákazníkem a řemeslníkem. Jak uvádí Nenadál (2008), tato fáze je charakterizována nízkou produktivitou práce. Právě problémy spojené s produktivitou práce byly důvodem k tomu, že docházelo k zavádění výrobních linek a k přechodu k modelu s technickou kontrolou. Zde nejzkušenější zaměstnanci byli pověřeni kontrolou jakosti výrobků a zodpovídali za jakost. Nevýhoda tohoto modelu byla v tom, že ostatní zaměstnanci nebyli motivováni ve smyslu zodpovědnosti za kvalitu a o jakost mnoho nedbali. Model s výběrovou kontrolou pracoval se statistickými metodami, které se v modelu s regulací procesů staly základem systému řízení jakosti CWQC. Tento systém byl v průběhu využívání zdokonalován, až došlo k vytvoření totálního managementu jakosti, který byl využíván v Modelu s koncepcí TQM a zahrnoval všechny procesy v organizaci. Normy ISO řady 9000 započaly s dokumentací všech procesů v podniku a byly využívány v Modelu s kritériálními standardy. Model s integrací systémů již zahrnuje i systémy environmentálního managementu a managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Z níže uvedeného historického přehledu je patrné, že pro současné pojetí jakosti nestačí, aby produkt splňoval pouze základní požadavky, tj. aby byl pouze funkční. Množství faktorů, které navozují spokojenost zákazníka, se neustále zvyšuje a to, co zákazník nedávno považoval za „nadstandard“, se stává samozřejmostí. Zákazník 21. století kvalitu považuje za samozřejmost. Úspěšná organizace na trhu je ta, která lépe vyhoví zákazníkovi. Trend globalizace ještě znásobuje konkurenční tlaky a zaměnitelnost produktů jednotlivých organizací na trhu. Kvalita se stává významnou konkurenční výhodou. Pro firmy se aplikace systému managementu jakosti stává investicí do budoucnosti.

2.2.2 Příčiny zájmu o jakost

Jakost se stává jedním z faktorů úspěšnosti moderních firem a organizací. Zájem o jakost lze dle Nenadála (2008) shrnout do několika skupin:

- jakost je rozhodujícím faktorem stabilní ekonomické výkonnosti podniků,
- management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů,
- jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií,
- jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele,
- jakost je limitujícím faktorem tzv. trvale udržitelného rozvoje,
- jakost a ochrana spotřebitele jsou spjité nádoby.

2.2.3 Koncepce managementu jakosti

Systém managementu jakosti by měl být pro organizaci přínosem. Aby tomu tak bylo, musí být postaven na jasně daných principech. Tyto principy jsou využívány vrcholovým vedením za účelem úspěšného řízení organizace a také k nasměrování organizace k podávání zvýšených výkonů. Jde o trvalé zlepšování činností a procesů tak, aby přineslo užitek všem zúčastněným stranám, tedy zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům a majitelům.

2.2.4 Přístupy k managementu kvality

V současné době existují tři základní přístupy k managementu kvality.

1. Přístup TQM (TotalQualityManagement)

Jedná se o přístup úplného, komplexního řízení jakosti. Tento přístup vychází z japonského a později amerického modelu řízení jakosti. Koncepce TQM je otevřenou filozofií managementu organizací. Na podporu bylo vyvinuto mnoho modelů, v Evropě EFQM Model Excellence.

2. Přístup na bázi norem ISO

Tento přístup nabízí osvědčené postupy a praktiky, které jsou předloženy ve formě normativních doporučení. Na základě zavedení těchto norem do praxe je možné správnou implementaci ověřit a certifikovat. Důvody proč provést fázi certifikace mohou být různé. Může ji požadovat odběratel, může ji vyžadovat státní správa na základě zadávacích podmínek veřejné zakázky, může ji vyžadovat samotná organizace pro propagaci sebe sama.

3. Oborový přístup

Oborový přístup k zabezpečení jakosti je aplikován ve většině případů u nadnárodních společností. Jedná se o systémy zabezpečování jakosti, které mají přísnější požadavky. Jde většinou o automobilový průmysl (norma ISO/TS 16 949:2009 - Systémy managementu jakosti - Zvláštní požadavky používání ISO 9001:2008 v organizacích zajišťujících sériovou výrobu a výrobu náhradních dílů v automobilovém průmyslu), letecký průmysl (Standard AS 9100) anebo systém managementu bezpečnosti informací (ISO/IEC 17 799:2005 Informační technologie- Soubor postupů pro management bezpečnosti informací).

2.3 Normy ISO řady 9000

Normy ISO řady 9000 byly poprvé vydány v roce 1987. Příčinou jejich vzniku byla globalizace tržního prostředí. Jejich úkolem je zavést a provozovat v organizacích účinný

systém managementu jakosti. Normy platné v současné době vycházejí z poslední revize z roku 2000. Normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, což znamená, že jejich zavedení není závislé na procesu nebo výrobku, ale lze je aplikovat ve všech organizacích. Jak ve výrobních organizacích, tak také v organizacích poskytujících služby anebo ve veřejném sektoru. Tyto normy nejsou závazné, mají charakter doporučující. Norma se stane závaznou až v okamžiku, kdy se organizace zaváže tuto normu aplikovat.

ČSN EN ISO 9000:2009 - Systémy managementu jakosti - základy, zásady a slovník. V této normě jsou popsány základy a zásady managementu kvality a vymezuje nejdůležitější pojmy v oblasti jakosti.

ČSN EN ISO 9001:2009 - Systémy managementu jakosti - požadavky. Jedná se o stěžejní normu, která je návodem pro zavádění, udržování a prověřování implementovaného systému jakosti. Tato kritériální norma specifikuje požadavky, jež musí organizace splnit, pokud chce prokázat úspěšné fungování systému jakosti.

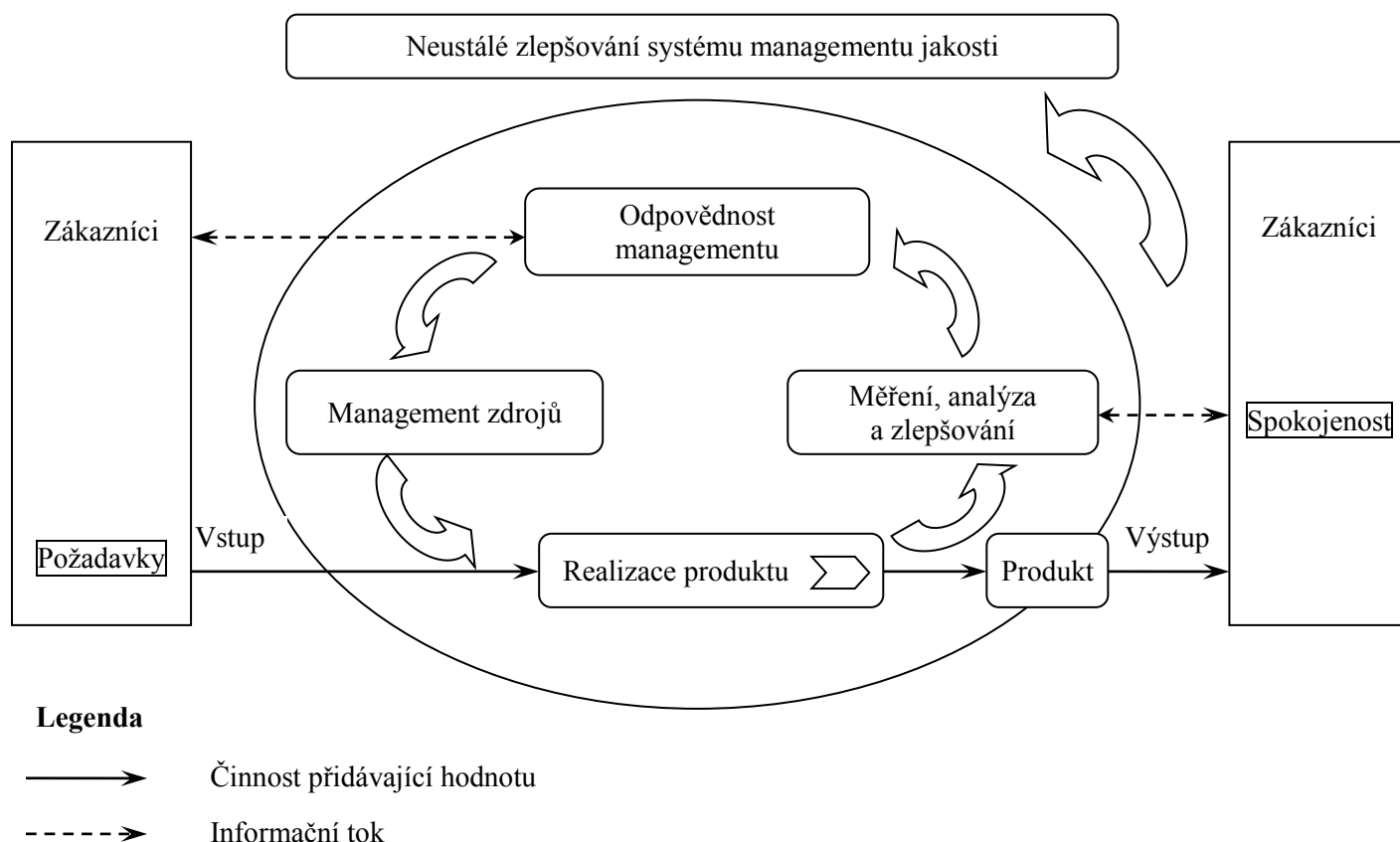
ISO 9004:2009 - Systémy managementu jakosti - model řízení organizace pro udržitelný úspěch. Účelem normy je poskytnout doporučení, která mohou organizace zavést nad rámec požadavků normy 9001:2009 za účelem dalšího zlepšování systému managementu jakosti, aby dosáhl spokojenosti nejenom zákazníka, ale i všech zainteresovaných stran a vedl ke zvyšování výkonnosti organizace. Tato norma není určena jako nástroj certifikace.

Mimo uvedené normy dala devadesátá léta vzniknout řadě podpůrných norem, jejichž úkolem bylo rozvinout vybrané prvky jakosti. Nejsou určeny jako nástroj certifikace. Jsou zařazeny do skupiny norem ISO řady 10 000:

- ČSN ISO 10 002:05 - Management jakosti - Spokojenost zákazníka - Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích,
- ČSN ISO 10 005:06 - Management jakosti - Směrnice pro plány jakosti,
- ČSN ISO 10 006:04 - Management jakosti - Směrnice pro plány v managementu projektu,
- ČSN ISO 10 007:04 - Management jakosti - Směrnice pro management konfigurace,
- ČSN ISO 10 012:03 - Systémy managementu měření - Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení,
- ČSN ISO/TR 10 013:02 - Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti,
- ČSN ISO 10 014:07 - Management kvality - Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů,

- ČSN ISO 10 015:01 - Management jakosti - Směrnice pro výcvik,
- ČSN ISO/TR 10 017:04 - Návod k aplikaci statistických metod v ISO 9001:2000.

Obr. 2.1 Procesní model systému managementu jakosti v koncepci ISO



Zdroj: ČSN EN ISO 9001, 2010, s. 12.

Všeobecné požadavky norem

Od zavedení systému kvality můžeme očekávat změnu ve firemní kultuře, zejména v oblasti pořádku a disciplíny, v oblasti zvýšení postavení firemní dokumentace a také ve větším respektu k legislativním požadavkům.

Pořádek a disciplinovanost je brána v normách jako samozřejmost a považuje se za zcela běžnou a fungující zásadu. Zavedením systému kvality jsou specifikovány pravomoci, odpovědnost za činnosti a procesy. Je odstraněna anonymita. Je obnoven elementární pořádek a čistota na pracovištích, dodržování kázně a legislativy.

Požadavky na dokumentaci

V systému managementu jakosti rozlišujeme dva druhy dokumentace.

Řízená dokumentace je taková dokumentace, na kterou je kladen požadavek na postup jejího zpracování, vydávání, uchovávání a také na její podobu a strukturu. Jde o přímý nástroj řízení.

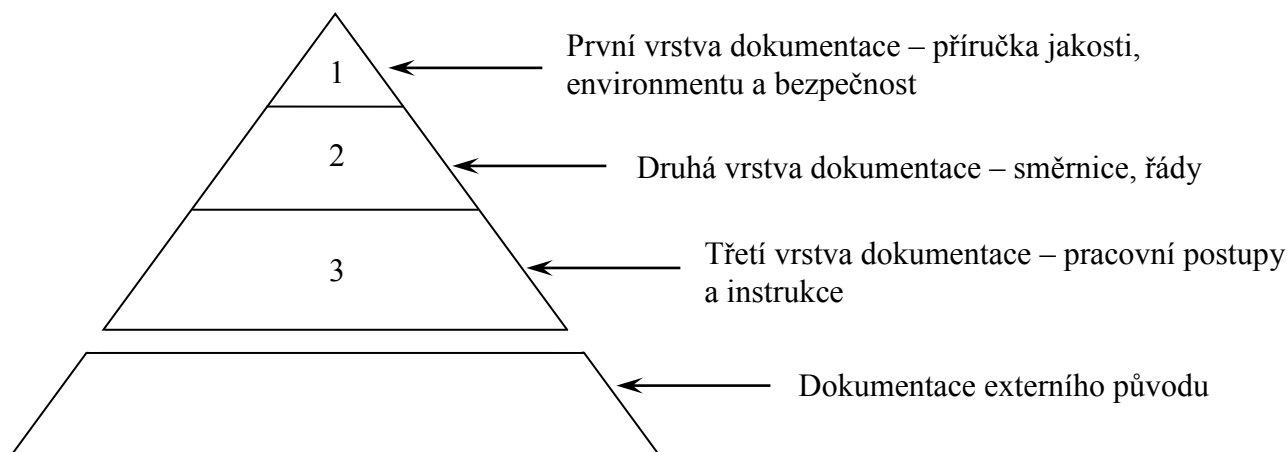
Neřízená dokumentace je taková, u které není zabezpečen režim řízené dokumentace. Jedná se o materiál, který je určen pro zákazníky v podobě informativních výtisků. Tento druh dokumentů musí být označen textem „pro informaci“, aby nedošlo k záměně s dokumenty řízenými.

Požadavky na řízenou dokumentaci:

- vypracování dokumentu - dokument zpracovávají příslušní odborní pracovníci dle platných legislativních předpisů,
- připomínkování dokumentu - zpracovaný dokument připomínkují všechny dotčené funkce,
- schválení dokumentu - finální dokument schvaluje příslušné nadřízené místo,
- identifikovatelná, čitelná,
- snadno dostupná,
- aktuální.

Řízená dokumentace podléhá revizím ve 2 až 3 letých intervalech. Reviduje se věcná a formální správnost dokumentů. Na základě revizí lze přistoupit k aktualizacím řízených dokumentů.

Obr. 2.2 Schéma dokumentační pyramidy



Zdroj: Veber J., Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, rok 2010, s. 101.

Požadavky norem ISO 9001 jsou zhmotněny do soustavy dokumentů, které na sebe navazují. Tato soustava se skládá ze tří nebo čtyř úrovní.

Příručka jakosti tvoří první vrstvu dokumentace. Jedná se o mapu systému managementu jakosti v organizaci. Obsahuje jasné vymezení systému managementu, vazby mezi jednotlivými procesy a postupy. Členění příručky respektuje strukturu normy:

- charakteristika organizace,
- specifikace zavedených systémů,
- definice pojmů a termínů,
- všeobecné požadavky systému managementu kvality, dokumentace a záznamy,
- odpovědnost vedení,
- řízení zdrojů,
- realizace produktu,
- zlepšování, měření, analýzy, audit,
- závěrečná ustanovení,
- přílohy.

Příručka slouží jako prezentace zavedených systémů pro zákazníky i zaměstnance.

Směrnice jsou interní dokumenty, které jsou představitelem druhé vrstvy. Jde o popisy jednotlivých procesů nebo činností managementu jakosti. Může to být oblast skladování, zásobování, monitorování a měření, metrologie.

Do třetí vrstvy dokumentace zahrnujeme dokumenty, jako jsou **pracovní instrukce**, montážní postupy, technologické postupy. Tento druh dokumentace je svou podstatou určen k výkonu konkrétních technických, pracovních, kontrolních a údržbářských prací. Patří zde také dokumentace externího původu, jako jsou legislativní požadavky, zákony, oborové předpisy, technické normy a technická dokumentace.

Odpovědnost vedení

Úloha vrcholového vedení organizace při zavádění systému managementu jakosti je nezastupitelná. Management organizace má možnost ovlivňovat prostředí do takové míry, aby byli všichni zaměstnanci plně zapojeni do systému a aby byl systém managementu jakosti funkční.

Hlavní úlohou vrcholového vedení je rozhodnutí o zavedení systému a dále jeho podpora, která je obsažena nejen v zajištění zdrojů, ale také v tom, že jmenuje člena vedení pro systém managementu kvality. Dále provádí přezkumy systému a aktivně reaguje na výsledky interních auditů kvality.

Je taky odpovědný za vytvoření politiky kvality a z ní odvozené cíle kvality.

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 (2006, s. 21) definuje politiku jakosti jako: „**celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením**“ a následně cíle kvality: „**něco, o čem se usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě**“. Politika jakosti je tedy základní představa organizace v oblasti jakosti. Udává směr a chování celé organizace v oblasti kvality. Plní dva základní úkoly:

- interní sdělení – jedná se o sdělení zaměstnancům firmy, ve kterém uvádí důvody, proč se vedení rozhodlo realizovat politiku jakosti,
- externí sdělení – jde o sdělení zákazníkům a partnerům že vedení společnosti se rozhodlo kvalitě věnovat.

2.4 Postup zavedení systému jakosti

Postup zavedení a implementace systému managementu jakosti dle normy ISO 9000 je možné seskupit do níže uvedených základních kroků.

Přijetí rozhodnutí - vrcholové vedení organizace provede rozhodnutí pro zavedení systému managementu jakosti včetně vymezení zdrojů pro zavedení systému, pověří osobu zodpovědnou za zavedení systému a zvolí způsob, jakým bude systém v organizaci zaveden.

Popsání současného stavu - je nutné zjistit současný stav zabezpečování kvality v organizaci a porovnat jej s požadavky normy.

Zavedení vzdělávacího programu - organizace začne vzdělávat své zaměstnance v oblasti kvality.

Dokumentace - vypracování dokumentace, kterou vyžaduje norma.

Implementace postupů do praxe - vypracované postupy a procesy musejí být v organizaci běžně používány.

Udržování systému jakosti - organizace udržuje úroveň vytvořeného systému jakosti.

Interní audit - v organizaci probíhají interní audity systému managementu jakosti dle harmonogramů.

Neustálé zlepšování - zavedení systému managementu jakosti by organizaci nemělo v oblasti kvality uspokojit, zavedený systém je nutné neustále zlepšovat a zefektivňovat.

2.4.1 Audit

Norma ČSN EN ISO 9000:2006(2006, str. 32) definuje: „**Audit je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů z auditu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu**“. Audity jsou specifickou formou kontroly. Mohou být zaměřeny na výrobky, služby, ale také na procesy, na základě kterých výrobky vznikají. Audit se může zabývat i samotným systémem řízení jakosti.

Jakýkoliv audit obsahuje tři základní účastníky:

- klient,
- auditor,
- prověřovaný.

Základní členění auditů je na:

- **interní,**
- **externí.**

Dále rozlišujeme tyto druhy auditů:

- **systémový audit** - vyhodnocuje úroveň zavedeného systému jakosti prověřované organizace oproti platným normám,
- **procesní audit** - vyhodnocuje efektivitu procesů a postupů,
- **produktový audit** - prověřuje stupeň splnění požadavků zákazníka,
- **personální audit** - provádí identifikaci a odstraňování překážek bránících zvyšování kvalifikace zaměstnanců.

Interní audit

Interní audity jsou také nazývány audity první strany. Jsou prováděny organizací, nebo jejím jménem za účelem přezkoumání systému managementu a jiné vnitřní účely. Mohou být základem pro vlastní prohlášení organizace o shodě. Jedná se o specifickou formu kontrolní

činnosti prováděné v organizaci. Závěry z provedeného interního auditu primárně využívá auditovaná organizace, konkrétně její vrcholové vedení.

Interní audit dle Vebera (2010) sleduje několik cílů, kterými jsou:

- prověřit, zda organizace dodržuje příslušné normy,
- prověřit, zda organizace dodržuje legislativu,
- prověřit, zda organizace dodržuje příslušné dokumentace související s předmětem auditu,
- prověřit, zda organizace dodržuje obecné praktiky související s předmětem auditu.

Na osobu interního auditora nejsou legislativně stanoveny podmínky, které by měl splňovat, je však zavedeno obecné pravidlo, podle kterého se vyžaduje, aby auditor splňoval:

- minimálně dokončené středoškolské vzdělání,
- absolvování školení interního auditora,
- znalost příslušných norem a předpisů,
- prokázání dvouleté odborné praxe,
- praktické zkušenosti z vedení auditů.

Organizace si plánuje provádění interních auditů prostřednictvím ročního plánu. Jedná se tedy o činnost, na kterou jsou příslušné úseky a provozy dopředu upozorňovány a mohou se na interní audit připravit. Obecně se interní audity provádějí na všech úsecích v organizaci jedenkrát za rok.

Plán auditu by měl zahrnovat:

- cíle auditu,
- kritéria auditu,
- předmět auditu, jenž bude jednoznačně určovat, kterých jednotek a procesů se týká,
- časovou specifikaci a místo, kde bude prováděna auditorská činnost,
- předpokládaná doba trvání auditu včetně časového harmonogramu jednání s dotčenými pracovníky,
- určení týmu auditorů a jejich funkce,
- přidělení zdrojů.

Interní audit se skládá z těchto fází:

- přípravná,
- realizační,
- závěrečná.

V přípravné fázi dochází ke komunikaci s prověřovaným objektem, při níž je stanoven termín auditu v souladu s tím, aby vyhovoval oběma stranám. Tento krok předchází samotnému auditu v dostatečném předstihu. Přípravná fáze také obsahuje nastudování dostupných informací a je zde stanoven program samotného auditu.

Fáze realizační je složena ze samotného zahájení auditu, kterému je přítomen vedoucí oddělení či úseku a dochází rovněž k seznámení příslušných pracovníků s časovým harmonogramem jejich jednání s auditorem. Realizační fáze obsahuje samotný audit a operativní vyhodnocení auditu.

Ve fázi závěrečné dochází k vyhodnocení auditu a je vypracována zpráva o výsledcích auditů.

V průběhu auditu jsou neshody zaznamenány do záznamu o neshodě, který obsahuje mimo podpis prověřované osoby také stanoviska k nápravě nebo preventivní opatření.

Externí audit

Tyto audity se všeobecně označují jako audity druhé a třetí strany. Audit prováděné druhou stranou se rozumí takovými stranami, které mají zájem na organizaci. Jedná se zejména o zákazníky. Audit třetí strany jsou takové, které provádějí vnější, nezávislé auditorské organizace. Tyto organizace provádějí registraci nebo certifikaci shody s požadavky např. ISO 9001.

Důkaz z auditu

Důkazem z auditu máme na mysli záznamy, konstatování skutečnosti nebo jiné informace, které mají souvislost s kritérii auditu a jsou ověřitelné. Tento důkaz může být kvantitativní anebo kvalitativní. Ze shromážděných důkazů z auditu a podle stanovených kritérií získáváme **zjištění z auditu**. Výsledkem těchto zjištění může být **shoda** anebo neshoda s kritérii auditu, nebo příležitosti pro zlepšování.

Auditovaná organizace

Jedná se o organizaci, v níž je audit prováděn osobou s odbornou způsobilostí k provádění auditu. Tato osoba je oprávněna provádět audit samostatně anebo v týmu s více auditory. Mohou být doplněny o technické experty, kteří podporují auditory svými

specifickými znalostmi nebo odbornými posudky, jenž souvisí s organizací, procesem nebo s činností, která je auditovaná. Součástí týmu může být i auditor ve výcviku.

Plán auditů

Plánem auditů je popis činností a uspořádání organizace auditu. Jedná se o jeden nebo více auditů, které jsou naplánovány v určitém časovém období a jsou zaměřeny na specifický účel. Plánování auditu je popisem činností a postupů auditu v místě auditu, **předmětem auditu** pak určujeme rozsah a vymezení auditu.

Certifikační audit

Každá organizace má možnost svůj zavedený systém kvality nechat ověřit, certifikovat. Podstatou tohoto ověření je posouzení, zda zavedený systém managementu jakosti odpovídá požadavkům, které jsou stanoveny normou. Certifikační audit je také auditem třetí strany, specializovanou agenturou. Potvrzením o certifikaci je certifikát, který má standardně platnost 3 roky. Certifikace se provádí tehdy, když organizace potřebuje potvrzení o tom, že její zavedený systém kvality respektuje normu. Dalším přínosem certifikace je potvrzení o tom, že organizace dodržuje legislativu, sleduje kvalitu svých výrobků a služeb a také že bude kvalitu neustále zlepšovat.

Obr. 2.3 Schéma základního postupu při auditování



Zdroj: Nenadál J., Moderní management jakosti, 2008, s. 251.

2.5 Výdaje na kvalitu

Vrcholová vedení a manažeři různých organizací a podniků neustále řeší problém, jak zajistit maximalizaci poměru mezi přínosy a výdaji. Tento problém řeší jak neziskové organizace, které se snaží o minimalizaci spotřeby zdrojů, tak organizace, které byly založeny proto, aby vytvářely zisk. Jako efektivní prostředek se nabízí management jakosti.

Je obecně známo, že pokud bude organizace vyrábět či poskytovat služby, které budou dokonalejší, budou vykazovat lepší technické parametry, budou bezpečné, má větší šanci na přežití, neboť takový výrobek či službu zákazník zakoupí. Vyšší spokojenost zákazníka je předpokladem k tomu, že v budoucnu zvýší objem nákupů produktů, se kterými jsou spokojeni, a také, že budou o tomto produktu pozitivně referovat.

Zabezpečení vyšší úrovně jakosti výrobků či služeb však nese na straně druhé vyšší náklady na jakost. Zabezpečování kvality a její zlepšování není pouze problémem technickým či organizačním, ale taky problémem ekonomickým. Kvalita výrobků nevzniká pouze ve výrobní fázi, vzniká již ve fázi předvýrobní. Už etapa průzkumu, vývoje a přípravy je orientována na jakost. Je třeba však zmínit i etapu povýrobní, to znamená období, kdy je výrobek užíván a kdy s sebou nese další náklady, a to náklady provozní. K těmto nákladům lze přiřadit charakteristiky spolehlivosti, udržovatelnosti a jiné. Náklady je nutné sledovat po celou dobu životnosti výrobku.

Blecharz (2011) tvrdí, že úroveň kvality nelze zvyšovat neomezeně. U každé skupiny produktů bude existovat specifická úroveň přesnosti, za kterou se nám nevyplatí kvalitu zvyšovat. Pokud tuto hladinu přesnosti překročíme, dojde k neúměrnému zvyšování výrobních nákladů a tím se bude snižovat počet zájemců o tento produkt. Lze tedy obecně říci, že pokud bude podnik vyrábět dokonalý výrobek, bude z pohledu ceny takový výrobek neprodejný. Výrobní náklady lze optimalizovat zavedením a použitím některých technik kvality (DOE, DFMA, FMEA konstrukce aj.), kdy dosáhneme větších přesností bez investic navíc, ale i zde je určitý limit, za který se bez dalšího investování nedostaneme.

Z důvodu prokazatelnosti a vyhodnocení zavedení jednotlivých technických a organizačních opatření je nutné vyčlenit z celkových nákladů organizace náklady na jakost. Jak Nenadál (2008) uvádí, jsou tyto náklady v současné době označovány jako výdaje vztahující se k jakosti. Představují součet výdajů ve vztahu ke kvalitě, které musí výrobce, uživatel a společnost vynaložit.

Výdaje vztahující se k jakosti u výrobce

Jsou to celkové výdaje, které vynaložil výrobce v oblasti managementu jakosti. Do této oblasti patří výdaje spojené s prevencí, hodnocením a vadami. V této oblasti lze použít modely pro sledování a vyhodnocování výdajů vztahujících se k jakosti:

- Model PAF,
- Rozšířený model PAF,
- Model COPQ,
- Model procesních nákladů,
- Model snižování výdajů Taguchiho metodou.

Výdaje vztahující se k jakosti u uživatele

Tyto výdaje se vztahují k uživatelům výrobků, kteří v celém průběhu užívání výrobku vynakládají finanční prostředky na jeho provoz. Jsou to náklady na životní cyklus výrobku. Do této kategorie jsou zahrnuty výdaje na nákup a instalaci výrobku a také náklady na využívání a udržování během stanovené doby života. Dobou života míníme životní cyklus produktu, který se skládá z období vývoje, předvýrobní fáze, výroby, užívání a likvidace.

Společenské výdaje vztahující se k jakosti

Tato kategorie výdajů vztahující se k jakosti je v současnosti nejméně prozkoumanou oblastí výdajů. Jedná se o výdaje společnosti, které souvisejí s odstraňováním škod, které jsou způsobeny nedodržováním ekologického standardu výrobků, procesů a služeb v období jejich realizace a využívání. Tyto výdaje jsou hrazeny daňovými poplatníky prostřednictvím státního rozpočtu. Výdaje jsou klasifikovány do těchto skupin:

- odstraňování škod na zdraví populace,
- státní správa, tvorba zákonů, provoz kontrolních orgánů státu,
- odstraňování škod na životním prostředí,
- výstavba a provoz ekologických zařízení,
- likvidace odpadů,
- obnova a údržba staveb a komunikací,
- preventivní opatření,
- úhrada ztrát vzniklých při smogových kalamitách.

3. Praktická část

3.1 Základní údaje o společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o.

Předmětem činnosti společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. je poskytování zahradnických služeb. Byla založena v roce 1998 jediným společníkem. Sídlo společnosti je v Orlové-Lutyni, U Hájenky 325. Provozovna se nachází v Orlové-Lutyni, Okružní 988. Aktuálně se připravuje zprovoznění provozovny v Bohumíně. Společnost má platné certifikáty QMS, EMS a HSMS. Největšími odběrateli jsou Město Orlová a Město Bohumín.

Obr. 3.1 Logo společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o.



Zdroj: vlastní

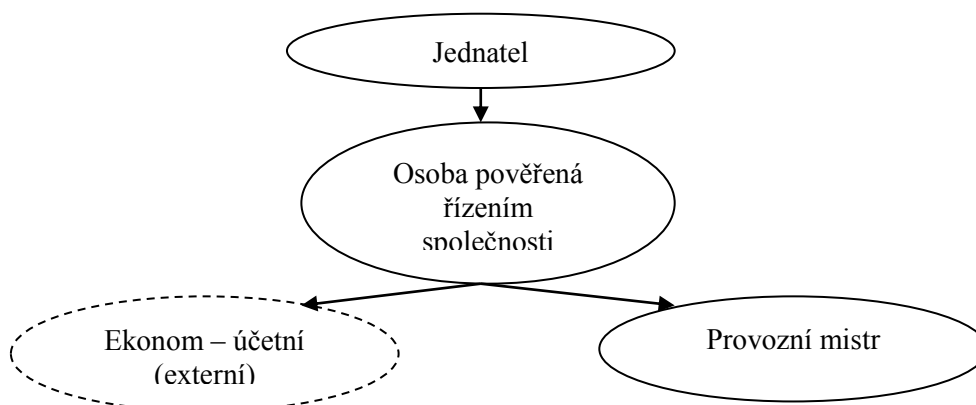
Rozsah činnosti:

- zakládání a údržba travnatých ploch,
- realizace sadových úprav – výsadby stromů, keřů, květinových záhonů,
- arboristika – péče o dřeviny, řezové práce, stabilizace stromů, kácení stromů, chemická ochrana rostlin,
- projekční činnost.

Organizační struktura

Za celkový chod společnosti odpovídá jednatel společnosti. Ten přímo řídí ředitele společnosti. Ředitel zastupuje společnost navenek ve věcech, které se týkají její činnosti. K zajištění činnosti vydává příkazy, které jsou závazné pro všechny zaměstnance. Ředitel společnosti přímo řídí provozního mistra a externího ekonoma (účetní). Provozní mistr přímo řídí pracovníky v dělnických profesích.

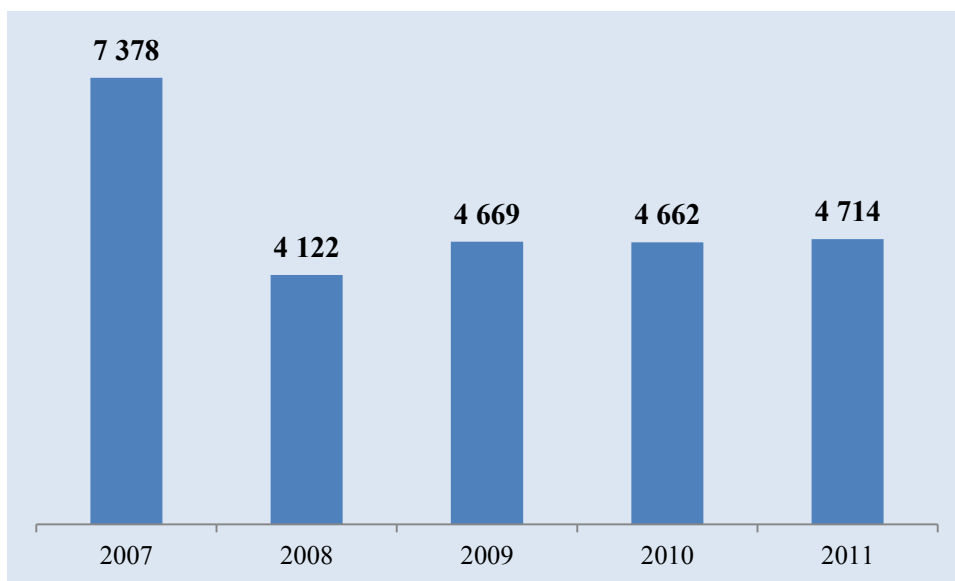
Obr. 3.2 Organizační uspořádání



Zdroj: Organizační řád společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o.

Ekonomické údaje

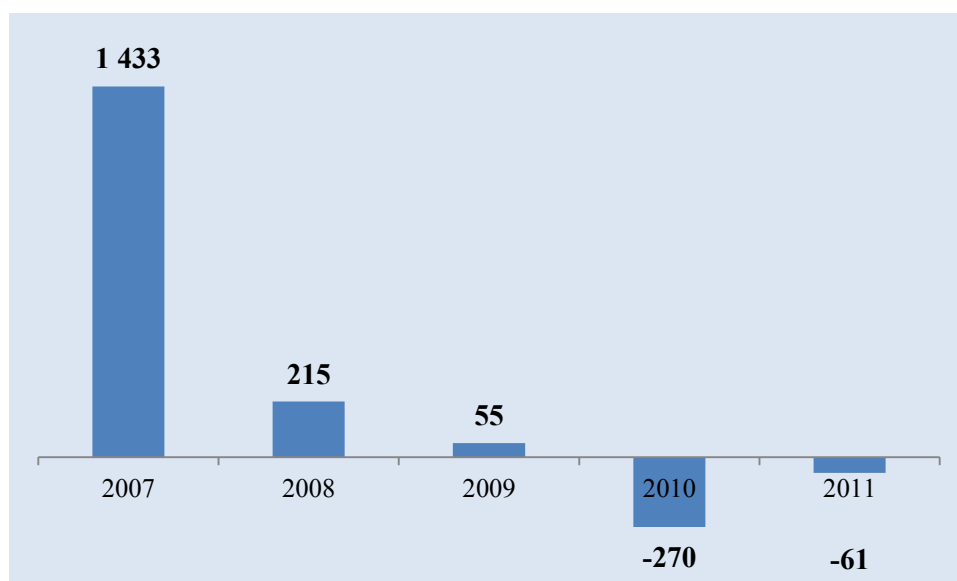
Graf 3.1 Roční úhrn čistého obrátu v jednotlivých letech (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní

Společnost získala v roce 2007 zakázku velkého rozsahu, která ovlivnila obrát a výsledek hospodaření. Jednalo se o náhradní výsadbu stromů v obci Mošnov u Ostravy pro společnost Behr Ostrava, s.r.o.

Graf 3.2 Výsledek hospodaření před zdaněním v jednotlivých letech (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní

V roce 2010 společnost pořídila provozní budovy včetně pozemku, které byly financovány z úvěru. Tím se společnosti zvýšily odpisy majetku a finanční náklady a došlo k zápornému výsledku hospodaření.

Management jakosti

Integrovaný systém managementu jakosti podle norem ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 a OHSAS 18001:2008 má společnost zavedený od roku 2008. Jedním z důvodů zavedení byl požadavek na certifikaci při výběrových řízeních u subjektů financovaných z veřejných rozpočtů.

Dalším důvodem bylo moderní myšlení managementu, který si uvědomoval, že zavedením systému managementu jakosti a následnou certifikací tohoto systému nastolí v organizaci pořádek, předem stanovený režim ve všech oblastech a bude z toho profitovat tím, že takto nastavený systém předchází vzniku neshod, úrazů a pořádek v dokumentaci eliminuje případné postihy kontrolních úřadů.

3.2 Analýza systému managementu kvality dle ISO 9001

V analýze systému kvality dle normy ISO 9001:2008 budu vycházet z požadavků norem ISO 9001, z příručky kvality společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. a také z organizačních směrnic této společnosti.

Podnik podporuje procesní přístupy pro uplatňování a zvyšování efektivnosti systému managementu kvality. Jsou zde zavedeny procesy, které mají charakter procesů řídicích, hlavních a podpůrných. Tyto procesy jsou vzájemně provázány. K řízení procesů je využívána metoda PDCA (plánuj-dělej-kontroluj-opatření k nápravě).

3.2.1 Systém managementu kvality

Všeobecné požadavky

Systém managementu kvality ve společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. je prostředkem k zajištění souladu mezi poskytovanými službami a prováděnými procesy s požadavky zainteresovaných stran. Systém je zaveden pro všechny aktivity v podniku. Velký důraz je kladen na podnikové aktivity, které bezprostředně kvalitu procesů ovlivňují. Funkčnost celého systému je sledována představitelem vedení, kterým je v této firmě ředitel. Ten je odpovědný za zajištění, zavedení a údržbu procesů systému managementu jakosti (dále jen SMJ).

Firma vytváří, dokumentuje a udržuje systém managementu kvality s cílem neustálého zlepšování jeho efektivnosti. Jejím úkolem je:

- identifikovat a dokumentovat procesy nezbytné pro SMJ,
- určuje metody a kritéria,
- zajišťuje dostupnost zdrojů a informací nezbytných pro fungování SMJ,
- měří, monitoruje a analyzuje procesy,
- aplikuje opatření vedoucí ke splnění plánovaných výsledků,
- aplikuje opatření vedoucí k neustálému udržování a zlepšování efektivnosti procesů.

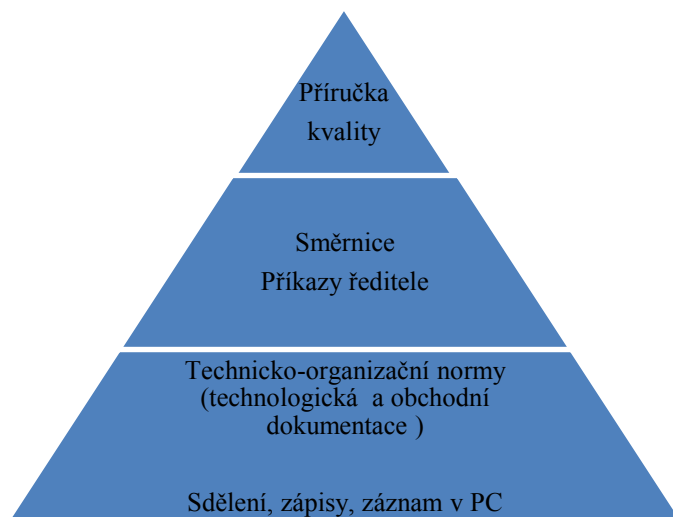
Požadavky na dokumentaci

Dokumentace SMJ obsahuje, v souladu s normou, dokumentovaná prohlášení o politice kvality a o cílech kvality:

- příručku systému řízení - příručku kvality, organizační a řídicí normy, které podrobněji popisují postupy požadované normou,

- směrnice, dokumenty, údaje a záznamy, které potřebuje organizace pro zajištění efektivního provozu včetně záznamů požadovaných normou, popř. jiné dokumenty specifikované v zákonných předpisech.

Obr. 3.3 Struktura dokumentace



Zdroj: vlastní

Příručka integrovaného systému (příručka kvality)

Příručka ISM je dokument, který definuje a popisuje systém managementu kvality ve společnosti. Je dokumentem, který představuje politiku firmy a rámcové způsoby, jakým způsobem ji naplnit. Obsahuje také základní ustanovení ke všem kapitolám normy ISO 9001:2000 vyjma část 7.3 – Návrh a vývoj část 7.5.2. - Validace procesů výroby. Příručka také popisuje systém řízení, organizaci procesů, definuje kompetence a odpovědnosti.

Řízení dokumentů

Ve společnosti je definován proces řízení dokumentů. Řízení dokumentace je součástí integrovaného systému managementu. Odpovědnost za zpracování, distribuci, archivaci a identifikaci dokumentace včetně zajištění dostupnosti dokumentace v místě používání má ředitel společnosti.

Dokumenty jsou revidovány v případě aktuální potřeby neprodleně. Před každým vydáním dokumentu je tento podroben připomínkovému řízení a následně je přezkoumán a schválen ředitelem společnosti. V případě dokumentů, jejichž obsah se dotýká obecně platných právních předpisů, je dokument odeslán k připomínkovému řízení právníkovi.

Aktuální verze dokumentů, včetně platného seznamu používaných dokumentů, musí být k dispozici na všech místech, kde se činnost popsaná v dokumentaci provádí, tzn. na pracovištích.

Zastaralá a neplatná dokumentace je neprodleně stažena z uživatelských míst. V případě nutnosti uchovat zastaralé dokumenty jsou tyto viditelně označeny „NEPLATNÉ“.

Řízení záznamů

Účelem je stanovit požadavek na zpracovávání záznamů o kvalitě, aby se poskytly důkazy o shodě se stanovenými požadavky. Záznam je speciálním typem dokumentu, ve kterém jsou uvedeny dosažené výsledky, nebo kterým se poskytuje důkaz o provedených činnostech.

Prioritně slouží záznamy pro:

- dokladování přijetí a plnění požadavků zákazníka,
- zjišťování funkčnosti systému managementu jakosti,
- vyhodnocování vývoje neshod,
- stanovení Opatření k nápravě či Preventivních opatření,
- fakturaci a sledování nákladů.

Veškeré záznamy jsou uloženy u ředitele společnosti. Část záznamů je pořizována a uchovávána elektronicky ve specializovaném programu. Se záznamy je nakládáno v souladu se Spisovým, skartačním a archivačním řádem.

Odpovědnost managementu

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou firmu, je zřejmé, že osobní angažovanost a aktivita ve snaze o rozvoj a uplatňování SMJ, neustálé zlepšování a zvyšování efektivity systému je klíčová.

Společnost má definována základní pravidla řízení organizace, je zde stanovena politika firmy i cíle kvality.

Vedení aktivně provádí činnosti směřující k neustálému zlepšování a zvyšování efektivity systému tím, že:

- sděluje v organizaci důležitost plnění požadavků zákazníků v souladu s uplatňováním legislativy a norem,

- vytváří politiku kvality,
- stanovuje cíle a úkoly jakosti,
- provádí přezkumy vedením,
- zajišťuje dostupnost zdrojů.

Cílem společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. je splnění potřeb a očekávání zákazníků v oblasti poskytování služeb pro zahradnictví a zemědělství.

Zaměření na zákazníka

Zaměření na zákazníka je základním principem systému managementu jakosti. Management demonstruje trvalé a kvalifikované uspokojování současných i budoucích potřeb zákazníků jako základ strategie firmy v Politice společnosti.

Management společnosti vytváří podmínky pro plnění požadavků zákazníků a zainteresovaných stran s cílem zvyšování spokojenosti zákazníků. Je tím míněno:

- zkoumání požadavků zákazníka vhodně zvolenými metodami,
- uspokojování požadavků zákazníka,
- systematické měření a monitorování spokojenosti zákazníků a ostatních zainteresovaných stran.

Společnost TALPA - zahradnické služby s.r.o. provádí měření a monitorování spokojenosti zákazníků prostřednictvím trvalé komunikace s konkrétním zákazníkem. Tato forma umožňuje sledovat, zda jsou plněny požadavky zákazníka. Informace získané z kontaktů se zákazníkem jsou využity pro potvrzení správnosti splněných požadavků, ale i pro nápravu odhalených nedostatků nebo jako náměty pro zlepšení.

Spokojenost zákazníka je monitorována prostřednictvím pozitivních referencí a vyhodnocováním pravidelných jednání se zákazníky. Dlouhodobí zákazníci jsou minimálně jedenkrát ročně dotazováni na spokojenost s odvedenými službami firmy. Ostatní zákazníci jsou tázáni po předání služby.

Tento systém je podle mého názoru nedostačující, není zde zajištěna objektivita hodnocení s odvedenou službou, chybí zde také unifikovaný dotazník, který by usnadnil vyhodnocení kvality odvedené služby. Není zajištěn dlouhodobý monitoring spokojenosti zákazníků a s tím spojené vyhodnocení kvality.

Plánování

Pro naplnění zásad Politiky firmy, všech závazků vedení firmy vůči kvalitě, splnění potřeb a očekávání zákazníků stanovuje ředitel cíle firmy. U jednotlivých cílů je určen konečný termín realizace a nositel tak, aby byly cíle měřitelné a vyhodnotitelné.

Plánování ve firmě je rozděleno na:

- plánování strategické Politika firmy,
- cíle,
- plánování procesů plánování SMJ,
- plánování procesů pro realizaci služby,
- plánování procesů pro měření, analýzu a zlepšování,
- plánování služby,
- plánování zdrojů.

Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Odpovědnosti, pravomoci a vzájemné vztahy ve firmě jsou definovány:

- Příručkou jakosti,
- Organizačním řádem,
- Pracovním řádem.

Představitelem vedení ve firmě je ředitel. Představitel vedení má odpovědnost a pravomoc pro:

- zajištění, zavedení a údržbu procesů SMJ,
- předkládání Zpráv vedení firmy o výkonnosti systému managementu kvality, včetně potřeb a zlepšování,
- podporování povědomí o požadavcích zákazníka v celé firmě.

Vnitřní komunikace

Ve firmě jsou zajišťovány odpovídající procesy komunikace s cílem zejména:

- podporovat povědomí o požadavcích zákazníka v celé firmě a sdělovat postoj, jak je důležité plnit požadavky zákazníka,
- sdělovat všem zaměstnancům důležitost plnění požadavků, závazných zákonů a předpisů,
- zajistit, aby si byli pracovníci vědomi závažností a důležitostí svých činů a toho, jak přispívají k dosažení stanovených cílů,

- vytvářet ve firmě pozitivní prostředí podporující neustálé zlepšování SMJ,
- sdělovat konkrétní požadavky pracovníkům a sledovat míru jejich naplnění,
- hodnotit a prezentovat dosahované výsledky.

Vzhledem k velikosti organizace, počtu pracovníků a teritoria, ve kterém společnost TALPA - zahradnické služby s.r.o. působí, je používán způsob komunikace dostatečně účinný a efektivní. Ředitel i pracovníci firmy využívají k vnitřní komunikaci psaná, ústní, vizuální i elektronická komunikační média podporovaná udržovanými technickými, programovými a organizačními prostředky, jakými jsou mobilní a pevné telefonní přístroje, PC s příslušným programovým vybavením, e-maily, faxy, reprografická a organizační technika, nástěnky.

Vnitřní komunikace také probíhá na bázi:

- komunikace na pracovištích,
- jednání na pravidelných poradách,
- informací na nástěnkách.

Přezkoumání systému managementu

Management stav a účinnost systému řízení plánovaně a periodicky prověřuje. Pro získání, analýzu a hodnocení informací, plánování a realizaci změn v SMJ je ve firmě uplatňován systém procesů pro monitorování, analýzu a zlepšování včetně příslušných metod a nástrojů.

Přezkoumání systému managementu jakosti vedením firmy je prováděno pravidelně 1x ročně s cílem:

- přezkoumat vhodnost, přiměřenost a efektivnost systému,
- vyhodnotit aktuálnost a plnění firemní Politiky a plnění stanovených cílů,
- posoudit potřebu změn v systému a příležitosti ke zlepšování.

Rozsah přezkoumání zahrnuje minimálně:

- plnění cílů,
- výsledky auditů,
- aktuálnost a vhodnost firemní politiky,
- zpětnou vazbu a informace od zákazníků,
- výsledky monitorování výkonnosti procesů a shodě služeb,
- stav vyšetřování incidentů a stav nápravných a preventivních opatření,

- hodnocení dodavatelů,
- komunikaci s externími stranami,
- zájmy příslušných zainteresovaných stran,
- hodnocení souladu s požadavky právních a jiných předpisů,
- hodnocení zvyšování kvalifikace,
- náměty na zlepšování.

Vstupy pro Přezkoumání jsou zvoleny takovým způsobem, aby pokryly všechny oblasti SMJ. Informace pro přezkoumání získává vedení různou formou. Je to například z podkladů, z jednání se zákazníky, ze zpětné vazby od zákazníka, z realizace změn, opatření a zlepšení.

Výstupem z Přezkoumání je vypracován záznam, ve kterém jsou definovány závěry z přezkoumání vztahující se ke zlepšování efektivnosti SMJ a jeho procesů, ke zlepšování služeb, k potřebám a přidělování zdrojů

Přezkoumání je závěrečná aktivita vedení firmy, při které je SMJ monitorován, analyzován, hodnocen, udržován, měněn a zlepšován.

3.2.2 Management zdrojů

Poskytování zdrojů

Organizace provádí plánování potřebných zdrojů pro zabezpečení:

- realizace nasmlouvaných zakázek,
- zabezpečení funkčnosti SMJ,
- finančních prostředků potřebných na mzdy.

Tímto plánováním je pověřen ředitel společnosti. Průběžně jsou vyhodnocovány potřeby zdrojů pro zajišťování nasmlouvaných zakázek.

Základním prvkem v procesu plánování a monitorování financování provozu firmy je výsledek hospodaření uplynulých období. Na předpokládaných příjmech a výdajích je postaven finanční plán. V tomto plánu jsou zahrnuty i strategické záměry firmy. Finanční prostředky jsou cíleně uvolňovány tam, kde je v procesu poskytování služby jejich potřeba.

Celková finanční situace firmy je ovlivňována vztahy s jejím okolím. Z tohoto důvodu je kladen velký důraz na budování a udržování solidních a partnerských vztahů s finančními institucemi, úřady, s dodavateli a odběrateli.

Lidské zdroje

Zásady a postupy pro provádění personální politiky a komplexního využívání lidských zdrojů má společnost TALPA - zahradnické služby s.r.o. definovány a realizovány. Proces výchovy, vzdělávání a výcviku je součástí SMJ firmy. Cílem je zabezpečit pracovníky pro výkon profese, a tímto zajistit splnění požadavků zákazníka, potřeby rozvoje a cílů firmy. Tento cíl respektuje jak záměry formulované vedením firmy, tak i strategické a operativní úkoly, které jsou konkretizovány do ročního plánu vzdělávání. Plán vzdělávání je sestavován na základě legislativních požadavků a potřeb firmy. Požadavkům pro zařazení do plánu předchází analýza potřeb vznikajících na jednotlivých pracovištích.

Firma věnuje zvláštní pozornost novým zaměstnancům. Jsou zde stanoveny zodpovědnosti za vzdělávání pracovníků ve všech oblastech.

Potřebné kvalifikace a kompetence pro jednotlivé funkce jsou uvedeny v Popisech funkcí.

Firma TALPA - zahradnické služby s.r.o. má velmi dobře propracovaný systém vzdělávání svých zaměstnanců, který je provázán jak s požadavky legislativy, tak i s charakterem prováděných prací a služeb.

Infrastruktura

Jedná se zejména o údržbu hmotného majetku společnosti, opravné práce, dodávky potřebných energií, investiční činnosti s cílem dosažení shody požadavků zákazníka a stavu potřebného pro kvalitní a bezproblémové poskytování služeb.

Stanovení potřebné infrastruktury vyplývá z:

- požadavků na realizaci nasmlouvaných zakázek,
- požadavků ostatních zainteresovaných stran,
- politiky a cílů,
- strategických záměrů firmy.

V této fázi je prováděno vyhodnocení stávající infrastruktury. Údržba, pořízování a doplňování či modernizace je výsledkem plánování ve firmě a následným schválením investic.

Pracovní prostředí

Pro vytvoření vhodného pracovního prostředí TALPA - zahradnické služby s.r.o. provádí následující činnosti:

- stanovuje opatření v oblasti ochrany zdraví, hygieny a bezpečnosti práce,
- identifikuje podmínky na pracovištích z hlediska organizování pracovního prostoru včetně požadavků na teplotu a vibrace,
- zavádí opatření a postupy k vyššímu zapojení pracovníků a k vytváření pozitivního pracovního klimatu.

Firma má stanovenou zodpovědnost za potřebné vybavení zaměstnanců na jednotlivých pracovištích, jsou průběžně doplňovány pracovní prostředky, osobní ochranné prostředky a technické vybavení.

Informace

Informace jsou jedním ze základních zdrojů pro neustálé zlepšování organizace a jsou podstatné pro objektivní rozhodování. Obsah, struktura, cíl i smysl informací, se kterými firma pracuje, jsou primárně určeny dlouhodobým strategickým záměrem, podnikatelským záměrem a cíli firmy.

Řízení informací spočívá v:

- identifikování potřeby informací,
- identifikování a využívání interních a externích zdrojů informací,
- převedení informací na znalosti využitelné ve firmě,
- využívání informací, údajů a znalostí k plnění záměrů firmy a jejich cílů,
- zajištění odpovídající bezpečnosti a důvěrnosti informací,
- hodnocení prospěchu z využívání informací pro zlepšení řízení informací a znalostí.

Ve firmě jsou stanovena pravidla pro řízení informací. Řízení informací týkající se odhalování příležitostí na trhu nebo zvyšování konkurenceschopnosti firmy je plně v kompetenci ředitele. Ten také odpovídá za řízení informací související se zajišťováním činností stanovených ve firmě včetně zajišťování komunikace s externími stranami. Ředitel

firmy je zodpovědný za monitorování informací v příslušném regionu a je oprávněn zastupovat společnost při jednání včetně podávání informací. Informace jsou získávány od všech zainteresovaných stran (zákazník, zaměstnanec, vlastník, dodavatel, partner, veřejnost, konkurent) a z informačního systému firmy.

Zdroje pro získávání informací:

- obchodní styk společnosti,
- rejstříky, katalogy, registry, databáze, normativy, legislativy,
- masmédia a tiskoviny,
- školy, semináře, školení,
- profesní, zájmová a politická sdružení, organizace, kluby.

Forma výměny informací je ústní, písemná a elektronická.

Dodavatelé a partneři

Společnost TALPA - zahradnické služby s.r.o. se snaží na základě vztahů s dodavateli a partnery vytvářet vzájemně výhodné vztahy, které vytváří hodnoty pro obě strany. Firma vybírá dodavatele a partnery a spolupracuje v oblasti:

- nakupování materiálů, zboží a služeb,
- realizace služeb.

V této oblasti firma spatřuje příležitosti pro zvyšování hodnoty zejména při:

- optimalizaci počtu partnerů a dodavatelů,
- vytváření oboustranné komunikace na vhodných úrovních s cílem usnadnit řešení problémů a předcházet jim,
- spolupráce s dodavateli při validaci jejich výrobků a služeb,
- monitorování schopnosti dodavatelů v dodávkách shodného výrobku,
- zapojování partnerů při identifikování potřeb zlepšování,
- monitorování, vyhodnocování a odměňování úsilí dosaženého dodavateli a partnery.

3.2.3 Realizace služby

Plánování realizace služby

Ve firmě jsou plánovány procesy potřebné k realizaci služby. Plánování realizace služby je zajišťováno pro každý obchodní případ:

- potřeba vytvořit a poskytnout procesy, dokumenty a zdroje, které jsou pro službu specifické,
- cíl kvality a požadavky na službu,
- požadované činnosti při ověřování, validaci, monitorování, kontrole a zkoušení, které jsou specifické pro službu, a kritéria pro přijetí služby,
- záznamy potřebné pro poskytnutí důkazu, že realizační procesy a výsledná služba splňují požadavky.

3.2.4 Procesy týkající se zákazníka

Stanovení požadavků týkajících se služby

V průběhu přípravy nabídky nebo ve fázi přijímání obchodního případu firma standardním postupem stanovuje souhrnné požadavky, které jsou předmětem poptávky/objednávky a zahrnuje do nabídky/smlouvy:

- požadavky specifikované zákazníkem,
- požadavky nestanovené zákazníkem, ale nezbytné pro specifikované, zamýšlen nebo předpokládané použití,
- zákonné požadavky a požadavky vyplývající z předpisů, jenž se vztahují k obchodnímu případu,
- další požadavky stanovené firmou.

Přezkoumání požadavků týkajících se služby

K přezkoumání požadavků na provedení služby zákazníkovi dochází vždy před přijetím závazku firmou. Před odesláním zákazníkovi je nabídka, nebo smlouva přezkoumána z pohledu:

- jednoznačnosti,
- proveditelnosti,
- úplnosti.

Záznamy a výsledky z přezkoumání a opatření vyplývající z přezkoumání jsou archivovány. Požadavky, včetně změn, přijímá firma od zákazníka pouze v písemné, dokumentované podobě. Zodpovědnost za příjem, evidenci a posouzení objednávek má ředitel firmy.

Nakupování

Tato kapitola příručky kvality určuje a stanovuje postupy činností a zodpovědností v procesu nakupování od informací přes vlastní nákup a následné ověřování nakupovaného výrobku. Firma má zaveden systém, který zabezpečuje řádné objednání a převzetí v požadované kvalitě. Jejím cílem je soulad nakupovaného produktu se specifikovanými požadavky, optimalizace kvality nakupovaných materiálů, subdodávek, zboží a služeb. Podmínkou pro zajištění materiálu je požadavek.

Firma provádí hodnocení a výběr dodavatelů na základě jejich schopností plnit požadavky, které byly specifikovány v objednávce či v uzavřené smlouvě.

Hodnocena jsou tato kritéria:

- cena,
- doba dodání a způsob dodání,
- kvalita (dle referencí, pokud je to umožněno),
- plnění environmentálních požadavků a požadavků na BOZP.

Firma spolupracuje s ověřeným okruhem dodavatelů, kteří jsou uvedeni v Seznamu dodavatelů. Při přezkoumání SMJ je jedenkrát ročně provedeno posouzení plnění požadavků na kvalitu, ekologii a BOZP.

Vystavení objednávek

Za vystavení, evidenci objednávek a za uzavírání smluv s dodavateli je zodpovědný ředitel firmy. Pro nakupování v hotovosti je určen limit ve výši Kč 5.000,-- a právo k provádění nákupu má mistr provozu. Ředitel vystavuje objednávky podle rozsahu a potřeb nakupovaných služeb a materiálů, je zodpovědný za správnost objednávek a jejich evidenci.

Ověřování nakupovaných výrobků

V rámci ověřování nakupovaných výrobků nebo služeb dochází k přejímce, kterou provádí ředitel společnosti nebo jím pověřený pracovník. U dodávek a hotovostních nákupů se ověřuje neporušenost obalů, správnost dodaného zboží a jeho množství. O převzetí je proveden záznam na faktuře či daňovém dokladu. Součástí záznamu je jméno, datum a podpis přejímající osoby.

3.2.5 Poskytování služeb

Řízení poskytování služeb

Firma TALPA - zahradnické služby s.r.o. plánuje a poskytuje služby v řízených podmínkách. Tyto podmínky zahrnují:

- plánování a poskytování potřebných zdrojů (lidské zdroje, vybavení, stroje, monitorovací a měřicí zařízení),
- včasné poskytování řízené dokumentace, která popisuje znaky výrobku a stanovuje požadavky na monitorování služby,
- včasné poskytování řízené dokumentace (pracovní návody), která stanovuje posloupnost činností, operací a definuje stroje a zařízení, prostřednictvím kterých je služba realizována.

Dostupnost informací

Za dostupnost informací týkajících se smluv o provádění prací je ve firmě zodpovědný ředitel, který předává specifikace činností mistrovi provozu. Informace týkající se fakturace jsou ředitelem předány ekonomovi firmy.

Pracovní návody

Pracovní návody obsahují zásady pro provádění prací a obvykle slouží jako návod na provádění prací. Potřebné návody na přesné specifikování postupů a zásad pro provádění prací zpracovává ředitel firmy ve spolupráci s mistrem provozu.

Určení a použití vhodného zařízení

Při obsazování pracoviště mistr obdrží potřebné strojové zařízení potřebné pro výkon činností v daných prostorách. O výběru těchto prostředků rozhoduje ředitel ve spolupráci s mistrem provozu.

Monitorování

Kvalitu provedené práce kontroluje denně mistr provozu na daném pracovišti. Výsledek této kontroly je zapsán do Knihy kontrol. Zjištěné závady při denní kontrole jsou odstraňovány, pokud je to možné, ihned po zjištění. Spokojenost zákazníka se službami je průběžně monitorována ředitelem firmy, který výsledky sděluje mistrovi.

Způsob uvolňování (předání) služby

Ve smlouvě o zhotovení zakázky je stanoven způsob, jakým bude služba předávána. Může se jednat o předávací protokol, zjišťovací protokol a jiné. Tento záznam je tedy zákazníkem potvrzen přímo na pracovišti a je dále evidován u faktur.

Řízení reklamace

Veškeré reklamace zjištěné objednatelem jsou evidovány. V případech, že je reklamační nahlášena objednatelem přímo na pracovišti, je tato mistrem provozu zaznamenána do Knihy kontrol a následně nahlášena řediteli firmy. Po nahlášení závady je stanoven způsob a termín odstranění závady.

Ochrana provedené služby

Za ochranu provedené služby do okamžiku předání či použití odpovídá mistr provozu či jím určený pracovník. Způsob zajištění ochrany je specifikován dle příslušné služby a je součástí ustanovení ve smlouvě.

3.2.6 Měření, analýza a zlepšování

Všeobecně

Firma TALPA - zahradnické služby s.r.o. plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné pro:

- prokázání shody služby,
- pro zajištění shody SMJ,
- pro neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti.

Procesy monitorování jsou ve firmě rozděleny do následujících skupin:

- procesy monitorování požadavků zainteresovaných stran (zákazník, zaměstnanec, dodavatel, konkurent, vlastník),
- procesy monitorování ukazatelů systému managementu jakosti,
- proces monitorování spokojenosti zákazníků,
- procesy monitorování způsobilosti procesů,
- proces monitorování shody poskytované služby,
- procesy monitorování způsobilosti zdrojů.

Ke každému procesu monitorování jsou stanoveny příslušné nástroje a metody.

3.2.7 Monitorování a měření

Spokojenost zákazníka

Jako jedno z měřítek výkonnosti systému managementu kvality má organizace stanoveným způsobem monitorovat informace týkající se vnímání zákazníka, zejména pokud jde o to, zda organizace splnila požadavky zákazníka. Služby jsou vždy poskytovány konkrétnímu zákazníkovi. Komunikace se zákazníkem je udržována po celou dobu realizace poskytované služby, od prvních obchodních kontaktů až po předání provedené služby. Trvalá komunikace umožňuje sledovat mínění zákazníka o tom, jak a zda vůbec jsou plněny jeho požadavky.

Firma udržuje systém získávání a používání informací o nespokojenosti zákazníků ze stížností a reklamací. Spokojenost zákazníka je monitorována formou pozitivních referencí a vyhodnocováním pravidelných jednání se zákazníky.

Dlouhodobí zákazníci jsou minimálně jedenkrát ročně dotazováni na spokojenost s poskytnutými službami. Ostatní zákazníci jsou dotázáni po předání služby. Za kontaktování zákazníků, zjišťování a zaznamenávání jejich vyjádření je odpovědný ředitel firmy.

Interní audit

Ve firmě jsou interní audity prováděny z důvodu monitorování, zda jsou plněny požadavky normy ISO 9001:2008 a požadavky stanovené organizační dokumentací, zda SMJ vyhovuje požadavkům plánovaným pro realizaci služby a zda je tento systém efektivně uplatněn a udržován.

Interní audity jsou ve firmě prováděny dle:

- plánu interních auditů,
- pokynu ředitele.

Plán interních auditů je připravován ředitelem firmy na základě stavu a důležitostí činností, procesů a výsledků předchozích auditů útvarů, které se mají prověřovat. Plán interních auditů zajišťuje, aby každý proces přímo ovlivňující jakost služeb a spokojenost zákazníků byl prověřen minimálně 1x ročně.

Plán auditu obsahuje:

- číslo auditu,

- termín auditu,
- auditovaný úsek, pracoviště,
- rozsah auditu dle požadavků normy ISO 9001:2008.

Termín auditu je upřesňován ředitelem firmy s auditorem v souladu s Plánem interních auditů. Interní audity ve firmě TALPA - zahradnické služby s.r.o. provádějí pracovníci externí firmy. O provedeném auditu je vystavena Zpráva, která obsahuje minimálně tyto údaje:

- místo a datum provedení auditu, jména auditorů, kteří audit prováděli,
- předmět a rozsah auditu,
- informace o výsledku auditu včetně výčtu neshod ve vztahu k požadavkům normy ISO 9001:2008.

Se Zprávou je seznámen ředitel firmy, který na základě zjištěných a uvedených neshod uplatní Opatření k nápravě, která jsou uvedena ve zprávě, a pro případ, že je nutné provést rozbor příčin, pak na zvláštním formuláři.

Monitorování a měření procesů

Firma aplikuje vhodné metody monitorování, popřípadě měření procesů systému managementu kvality. Tyto metody prokazují schopnost procesů dosahovat plánovaných výsledků. Nejsou-li plánované výsledky dosaženy, je učiněna náprava, případně je uplatněno opatření k nápravě tak, aby byla zajištěna shoda služby a efektivní realizace procesu. Monitorování procesů společně s dalšími aktivitami je součástí systému managementu jakosti. Výsledky jsou využívány pro plánování a řízení a jsou spolu s dalšími aktivitami součástí podkladů pro Přezkoumání systému managementu jakosti.

Firma monitoruje tyto ukazatele:

- možnosti procesů,
- výkonnost procesů,
- náklady na procesy,
- kvalitu procesů,
- přiměřenost a využití zdrojů pro procesy.

Monitorování a měření poskytované služby

Monitorování poskytovaných služeb je ve firmě prováděno s cílem ověřit, zda jsou specifikované požadavky na službu splněny. Systém kontroly, včetně organizačních pravidel,

požadovaných záznamů a oprávněných osob pro uvolňování, stanovuje pro každou zakázku ředitel, nebo ji popisují příslušné Pracovní návody. Záznamy o provedených kontrolách nebo zkouškách jsou zapsány do Knihy kontrol. Dojde-li během poskytování služby k neshodě, nebo nejsou-li splněny všechny požadavky na prováděnou službu, nemůže být služba uvolněna a je uplatněno řízení neshodného výrobku.

3.2.8 Řízení neshodného výrobku

Neshodou se rozumí jakákoliv odchylka od požadavků, které byly stanoveny smlouvou, zákonnými předpisy a příslušnými Pracovními návody. Služba, která nesplňuje stanovené požadavky, nesmí být uvolněna a je dále řízena takovým způsobem, aby se zabránilo jejímu nezamýšlenému použití nebo předání. Firma má za tímto účelem stanoveny metody včetně odpovědnosti a oprávnění pro zacházení s neshodným výrobkem.

Vstupy

Kontrola vstupních materiálů a zboží je prováděna ředitelem, mistrem, případně delegovaným pracovníkem. V případě nálezu neshody je materiál vrácen dodavateli. Pokud to není možné, je pracovník provádějící přejímku odpovědný za izolaci neshodného materiálu a neprodleně oznámí tuto skutečnost řediteli firmy. Záznam o neshodě je zaznamenán do Knihy kontrol.

Průběh poskytování služby

Kontrola v průběhu poskytování služby je zajištěna mistrem provozu. Mistr je odpovědný za provádění monitoringu, dohledu při provádění služby. V případě zjištění rozporu mezi prováděnou prací, službou a požadavky zákazníka, které jsou uvedené ve smlouvě či v jiném závazném dokumentu, nebo požadavky uvedenými v Pracovním návodu, odpovídá mistr za stanovení nápravy k odstranění neshody a provedení záznamu v Knize kontrol. Po provedeném odstranění neshody je odpovědný za následnou kontrolu odstranění neshody a následné pořízení záznamu do Knihy kontrol.

Výstupní kontrola

Za výstupní kontrolu je ve firmě odpovědný ředitel, případně mistr provozu, který provádí kontrolu provedených prací v souladu s požadavky specifikovanými ve smlouvě a Pracovními návody. Záznam o uvolnění provedené služby je uveden v Knize kontrol. V případě zjištění neshody je sjednána okamžitě náprava. Neshoda včetně způsobu jejího

odstranění je zaznamenána do Knihy kontrol. V případě opravy je provedena kontrola ve stejném rozsahu a taktéž je pořízen o této kontrole záznam v Knize kontrol.

Reklamace stížností zákazníků

I v této oblasti má firma zavedený systém, kdy v případě reklamace zákazníka na kvalitu poskytovaných služeb, odpovídá příslušný pracovník za neprodlené informování ředitele firmy o této skutečnosti a zaznamená stížnost do Knihy kontrol. Ředitel firmy rozhodne o dalším postupu a uplatní opatření odpovídající důsledkům neshody. Záznamy z Knihy kontrol jsou posuzovány a vyhodnocovány při přezkoumání systému managementu jakosti.

Analýza údajů

Analýza je ve firmě TALPA - zahradnické služby s.r.o. součástí všech řídicích procesů a současně všech procesů monitorování. Jedná se o proces přetváření vstupů (změřených či jinak získaných údajů) na výstupy (výsledky analýzy). Při analýze jednotlivých činností jsou využívány vhodné statistické nástroje, logická analýza a porovnání se zkušenostmi a intuicí.

Výsledkem analýzy údajů a informací jsou:

- vyhodnocené ukazatele, znaky a trendy,
- náměty na zlepšování,
- identifikace rizik,
- odhalování potencionálních neshod,
- identifikace současných neshod.

3.2.9 Zlepšování

Neustálé zlepšování

Vedení společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. neustále usiluje o zvyšování efektivnosti svých procesů, jejich prostřednictvím o neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti a tím k výkonnosti a efektivnosti celé firmy. Ve firmě je vytvořeno prostředí, které podporuje aktivity dávající příležitosti k pravidelným změnám a průběžnému zlepšování. Je zde podporována individuální aktivita zlepšování ať už vyhodnocováním námětů pracovníků, tak i podporou aktivit pro operativní zlepšování pracovníků na konkrétních pracovištích.

Nápravné opatření a Preventivní opatření

Nápravné a preventivní procedury uplatňované ve firmě slouží k minimalizaci či úplnému zabránění opakovaného výskytu nebo prevenci možného výskytu neshod. Firma má vytvořeny podmínky pro uplatňování nápravných a preventivních procedur.

Při nápravě a prevenci je ve firmě zaveden postup, který obsahuje:

- identifikaci neshody,
- rozbor neshody,
- zjištění příčin,
- odstranění příčin a neshody,
- vyhodnocení efektivity.

Opatření k nápravě

Zdroje pro stanovení Opatření k nápravě:

- interní a externí audity,
- reklamace a stížnosti zákazníka,
- průběžní hodnocení a výběr dodavatelů,
- procesy,
- záznamy z aktualizace registru aspektů a registrů rizik,
- podněty od externích zainteresovaných stran,
- zápisy z porad,
- přezkoumání z vhodnosti a účinnosti SMJ vedením.

3.2.10 Analýza SMJ ve firmě

Na základě provedené analýzy lze konstatovat, že organizace zavedla a udržuje svůj systém managementu kvality a tento systém je funkční. Dokumentace systému managementu jakosti je řízena v souladu s normami řady ISO 9001 a je na vysoké úrovni. Firma má také velmi dobře zpracovaný systém vzdělávání zaměstnanců, kdy dbá o rozvoj všech svých lidí, od vlastníka, ředitele až po dělnické profese. Jedná se o společnost, která vidí ve zvyšování kvalifikace možnost zajistit splnění požadavků zákazníka, potřeby rozvoje a cílů firmy.

Problémy spatřuji v praxi při realizaci a naplňování některých procesů. Jedná se zejména o monitorování a měření procesů, kde je po formální stránce všechno v pořádku, ovšem skutečné naplňování některých požadavků nedosahuje požadované úrovně. Jedná se

zejména o systém měření spokojenosti zákazníků, který není systematicky a efektivně řízen a zjištěné požadavky zákazníků nejsou v dostatečné míře realizovány, jako podklad pro systematické uspokojování potřeb zákazníků.

Další oblastí, kde je firma na velmi vysoké úrovni, je oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví. Zde firma velmi pečlivě monitoruje potřeby ochranných prostředků, dbá na jejich kvalitu a kontroluje jejich používání. Také v oblasti školení BOZP je vše velmi dobře zorganizováno a pravidelně jsou zaměstnanci proškoleni.

Systém managementu kvality ve firmě TALPA - zahradnické služby s.r.o. splňuje požadavky dle normy.

3.3 Opatření ke zlepšení v systému managementu jakosti

Výsledkem analýzy systému managementu jakosti z předchozích kapitol je opatření k nápravě, které by podnik měl zavést. Jedná se o návrh a realizaci nového systému měření spokojenosti zákazníků, ze kterého bude možné sledovat problematické okruhy i z časového hlediska pro budoucí vyhodnocování trendů. Tento systém bude nový jak svým formátem, tak i sběrem dat a jejich vyhodnocením.

3.3.1 Dotazníkový průzkum

Dotazník je rozdělen do několika částí, které se týkají těchto oblastí:

- hodnocení kvality zakázek,
- hodnocení cenové hladiny zakázek,
- hodnocení spokojenosti s přístupem zaměstnanců,
- hodnocení spokojenosti s reklamacemi.

V závěru dotazníku je dána možnost k vyjádření námětů na zlepšování.

Rozesílání dotazníků

Dotazník byl zákazníkům předán osobně při obchodních jednáních. Na vyžádání byl zaslán také v elektronické formě.

Okruh klientů

V prvotní fázi byli dotázáni pouze největší odběratelé služeb společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. Do budoucna by měli být dotazníkem obesláni všichni klienti firmy.

Termíny

Sběr dat – duben 2012.

Vyhodnocení – duben 2012.

Metodika hodnocení spokojenosti

Dotazník obsahuje sedm otázek. U každé otázky je stupnice, pomocí které se dotazovaný vyjadřuje k jednotlivým otázkám. Své odpovědi vyznačí zakroužkováním příslušné hodnoty stupnice. Stupnice obsahuje hodnoty od 1 do 5, přičemž 1 znamená výborné a 5 nedostatečné.

Ke každé otázce je přiřazeno hodnotící kritérium, které vyjadřuje váhu důležitosti konkrétní otázky pro společnost. Čím vyšší hodnota váhy, tím větší důležitost.

Zakroužkovaná hodnota se převede na podílovou hodnotu tak, že se zakroužkovanou hodnotou vydělí 1. Následně se podílová hodnota vynásobí váhou. Získá se počet bodů na bodovací stupnici v rozsahu 1 – 100 bodů.

Na základě součtu výsledných bodů u jednotlivých otázek dotazníku a stanovené hranice se vyhodnotí spokojenost zákazníků s poskytovanými službami.

Tab. 3.1 Nastavení vah pro jednotlivé otázky

Otázky z dotazníku		Váha
1.	Kvalita našich služeb	30
2.	Rychlost provedení služeb	10
3.	Cenová hladina	10
4.	Přístup (vystupování) našich zaměstnanců	10
5.	Odbornost našich zaměstnanců	20
6.	Prezentace služeb, které poskytujeme	10
7.	Přístup k vyřizování reklamací	10

Zdroj: vlastní

S vlastníkem firmy jsme společně nastavili hranici spokojenosti na úrovni 60 bodů. V případě, že výsledek některého z dotazníků tuto hranici podkročí, bude to signálem pro management firmy, aby provedl analýzu celého systému managementu jakosti a na jejím základě učinil opatření pro zlepšování kvality v celé firmě.

3.3.2 Analýza

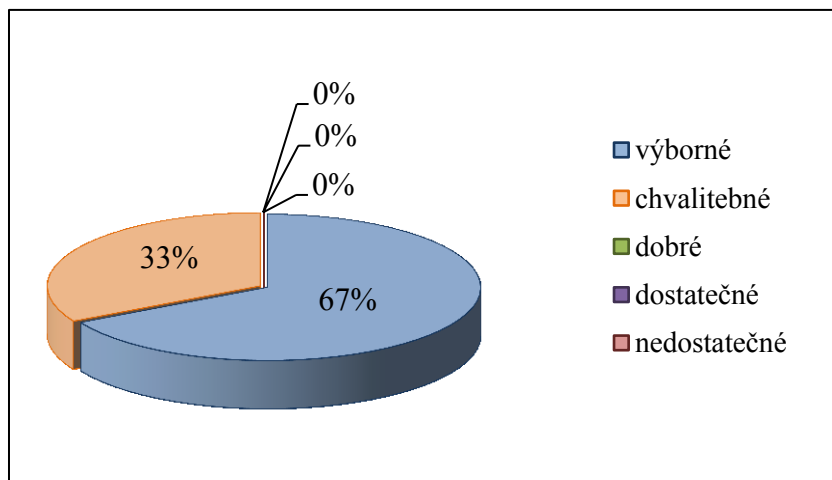
Sběr informací byl realizován v první polovině dubna 2012. Dotázáni byli pouze tři nejvýznamnější odběratelé služeb firmy TALPA - zahradnické služby s.r.o. Důvodem pro oslovení tak malého počtu zákazníků bylo to, že se firma specializuje na poskytování služeb v oblasti sekání ploch veřejné zeleně. Na tuto činnost je vybavena profesionálními sekacími stroji, které nelze z důvodu výkonu a rozměrů použít na menších plochách, jako jsou zahrady u rodinných domů.

Dále je uvedena analýza jednotlivých odpovědí na otázky z dotazníku.

Kvalita služeb

Odpovědi na tuto otázku byly ve dvou případech shodné, tedy s kvalitou poskytnutých služeb jsou zákazníci velmi spokojeni. V jednom případě byla kvalita služeb ohodnocena 2, což je také velmi pozitivní výsledek. Celkově jsou výsledky v této oblasti velmi příznivé a společnost by měla v nastaveném trendu pokračovat a průběžně usilovat o zvyšování efektivnosti nejen v oblasti kvality, ale i celého systému.

Graf 3.3 Kvalita služeb

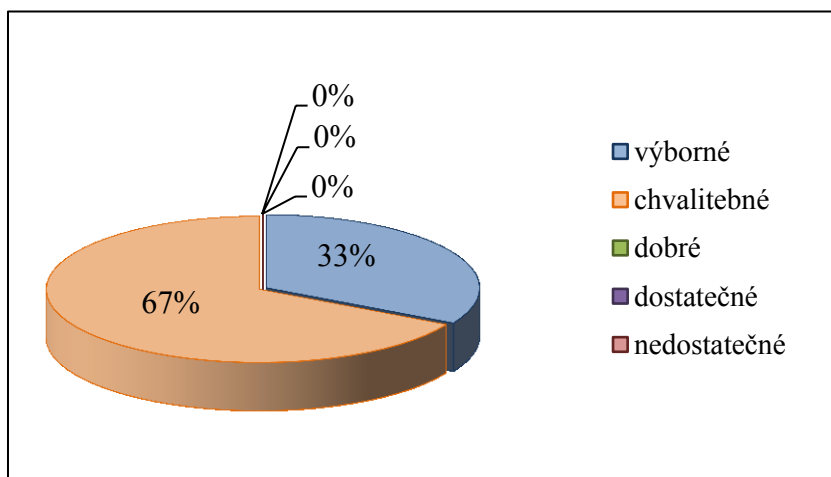


Zdroj: vlastní

Rychlost provedení služeb

U této otázky bylo hodnocení také velmi vysoké. V jednom případě byl zákazník s rychlostí provedení služeb velmi spokojen. Ani v tomto případě nespátřuji nutnost něco zlepšovat. Rychlost provedení služeb je totiž mnohdy odvislá od klimatických podmínek, které nelze žádným způsobem ovlivnit.

Graf 3.4 Rychlost provedení služeb

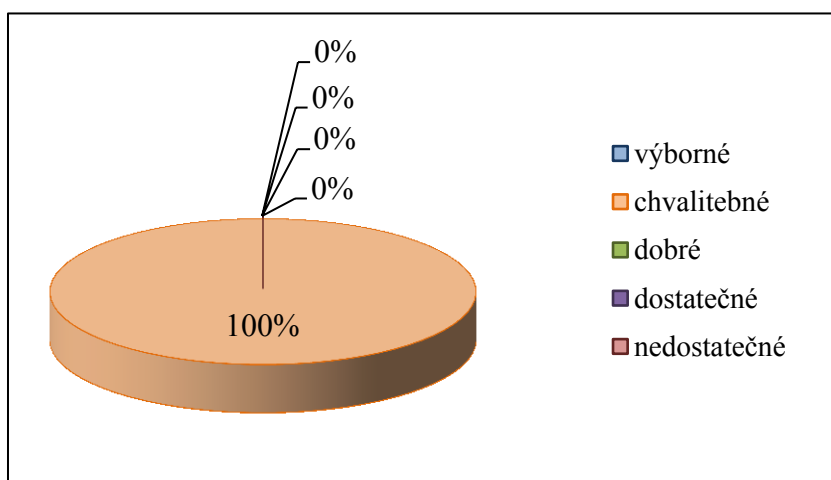


Zdroj: vlastní

Cenová hladina

S cenovou hladinou poskytovaných služeb jsou zákazníci v podstatě spokojeni. Odpovědi na tuto otázku byly shodné. Je to dokladem toho, že provedené cenové kalkulace odpovídají požadavkům zákazníka a také vyhovují společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. Zvolené ceny jsou konkurenceschopné a přinášejí spokojenost všem zainteresovaným stranám. Doporučuji dále se zabývat touto oblastí z důvodu faktorů, které na cenu působí. Cenové kalkulace, které budou prováděny častěji, zachytí změny v cenách vstupů, které jsou zapříčiněny jednak změnami ve výši DPH, ale také změnami v sazbě spotřebních daní u pohonných hmot. Doporučuji také provádět srovnání s cenovou politikou konkurence.

Graf 3.5 Cenová hladina

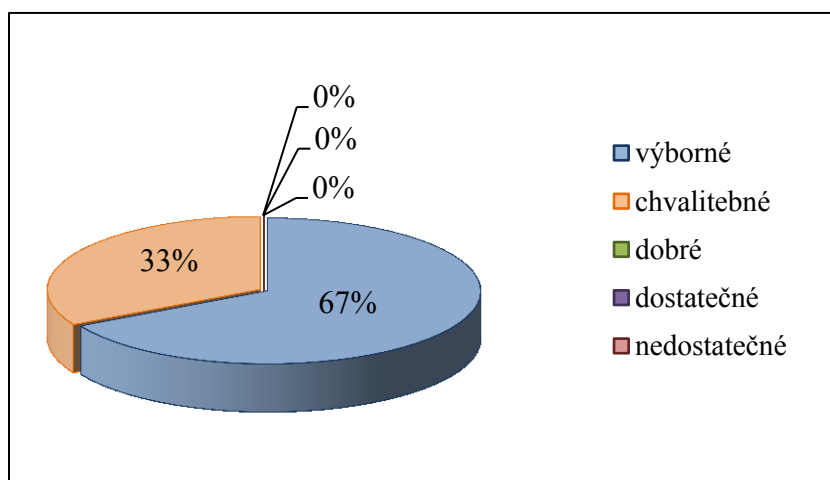


Zdroj: vlastní

Přístup (vystupování) zaměstnanců

Zákazníci jsou s vystupováním a chováním zaměstnanců firmy velmi spokojeni. Je to dáno tím, že vedení firmy klade velký důraz nejen na odbornost svých zaměstnanců, ale také na úroveň jejich chování vůči klientovi. Zde patří i nastavené požadavky na používání firemních oděvů. V tomto trendu doporučuji pokračovat.

Graf 3.6 Přístup (vystupování) zaměstnanců

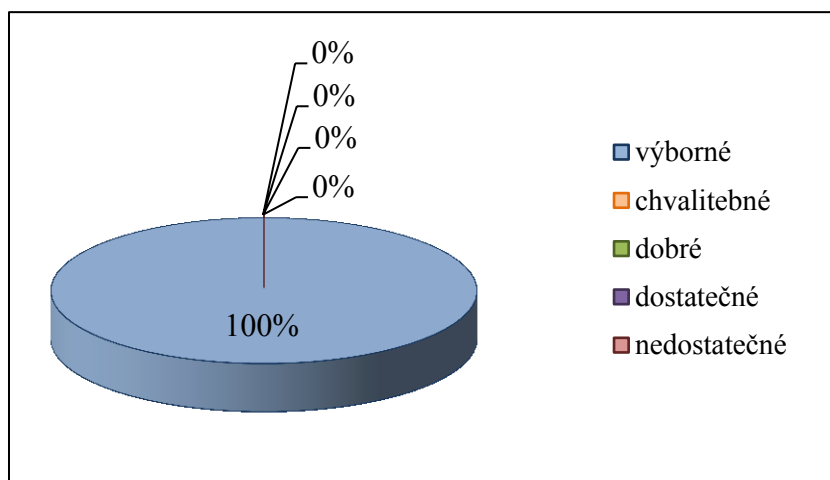


Zdroj: vlastní

Odbornost zaměstnanců

Zde byly odpovědi ve shodě. K odbornosti zaměstnanců nemají zákazníci žádnou podstatnou výtku. Firma si zakládá na odbornosti svých zaměstnanců. Lidé jsou neustále motivováni ke zvyšování svých odborných znalostí a jsou vysíláni na různá školení a kurzy za účelem neustálého zdokonalování. Tato oblast je na velmi vysoké úrovni a zcela logicky je nutné v tomto trendu pokračovat.

Graf 3.7 Odbornost zaměstnanců



Zdroj: vlastní

Prezentace poskytovaných služeb

V odpovědích na tuto otázku se zákazníci shodli na tom, že oblast není zcela dobře zvládnuta. Firma se prezentuje v odborných časopisech a periodikách, které jsou zaměřeny pouze na odborníky v daném oboru. TALPA - zahradnické služby s.r.o. se dále prezentuje formou darů na různých společenských akcích v místech svého působení. Zde má také umístěny své reklamní banery a jsou zde k dispozici i drobné reklamní předměty. Prezentace však oslovuje pouze úzký okruh potenciálních zákazníků.

Potenciál pro zlepšení: doporučuji zaměřit se na oblast mimo odborné kruhy a prezentovat existenci firmy prostřednictvím **webových stránek**, které společnost doposud nemá vytvořeny.

Doporučuji oslovit grafické studio za účelem návrhu a vybudování webových stránek společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o. Stránky by obsahovaly v hlavní nabídce krátkou charakteristiku společnosti včetně historie jejího vzniku a základní podnikatelské

filozofie firmy. Webová stránka by byla složena z jednotlivých záložek, kde bude umístěn základní přehled služeb, které firma poskytuje včetně krátkého technologického postupu u jednotlivých činností. Další záložka bude obsahovat reference, které firma získala od svých zákazníků, a fotogalerii poskytnutých služeb. V další záložce budou vystaveny certifikáty, které firma vlastní, a ocenění, kterých dosáhla. Webová stránka by měla zahrnovat také nezbytné kontakty na firmu, telefonické i e-mailové spojení. Vhodné je také uvést adresu sídla společnosti včetně mapy a GPS souřadnic. V další záložce navrhuji uvádět aktuality týkající se podnikatelské činnosti firmy. Webová stránka může obsahovat odkazy na předpověď počasí a dále odkazy na společnosti, firmy a veřejnou správu v oblasti působnosti firmy TALPA - zahradnické služby s.r.o.

Stránky se také dají využívat nejen ke zjišťování názorů návštěvníků na kvalitu služeb, které firma poskytuje, ale i jako podklad ke zlepšování v jednotlivých oblastech. Zjišťování názorů může probíhat formou anket umístěných na stránkách firmy. Webové stránky doporučuji vytvořit s možností jazykových verzí a rozšířit tak okruh potencionálních zákazníků i mimo území České republiky. V příloze č. 4 uvádím příklad webové stránky společnosti, která působí ve srovnatelné oblasti.

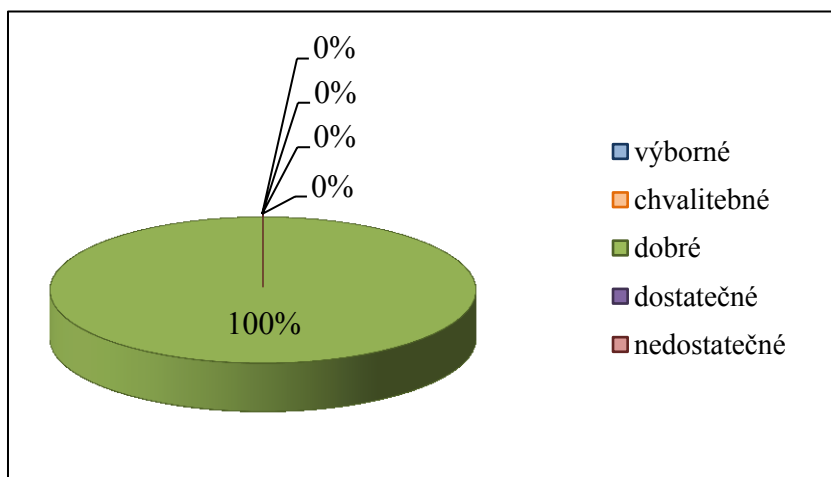
Dalším doporučením je propagovat firmu v regionálním tisku formou **inzerce**, ve které budou uvedeny základní činnosti, které firma poskytuje, a kontakt. Doporučuji vystavit inzerát v těchto regionálních a lokálních periodikách:

- **MORAVSKOSLEZSKÝ deník** včetně jeho internetového vydání
MORAVSKOSLEZSKÝ deník.cz,
- **OKO** – bohumínské městské noviny vydávané Městským úřadem Bohumín,
- **ORLOVSKÉ NOVINY** vydávané Městským úřadem Orlová,
- **Dolnolutyňské noviny** vydávané Obecním úřadem Dolní Lutyně.

Návrh inzerátu pro zveřejnění v uvedených periodikách je uveden v příloze č. 5.

V oblasti vnější komunikace může společnost oslovit potencionální zákazníky formou rádiové reklamy. V úvahu připadají regionální rádia typu Hitrádio ORION, Radio ČAS či Rádio Kiss Morava. Výhodou této formy reklamy je možnost oslovit za relativně nízké náklady velmi velký počet obyvatel.

Graf 3.8 Prezentace poskytovaných služeb

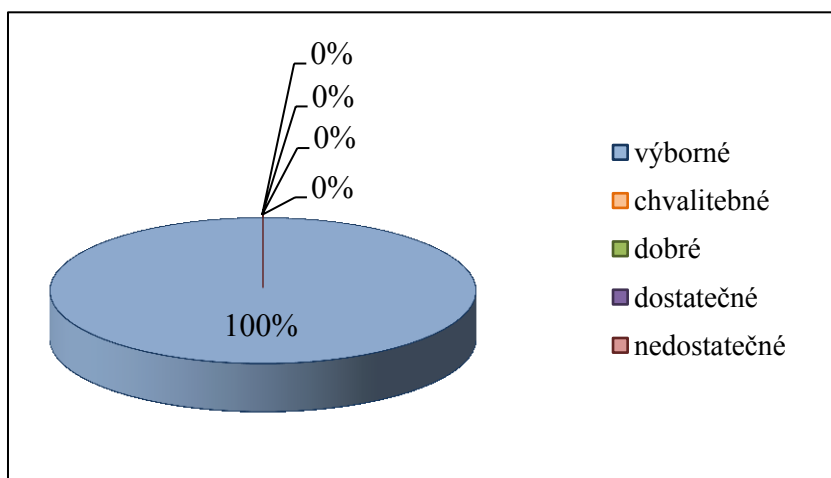


Zdroj: vlastní

Přístup k vyřizování reklamací

Všichni oslovení klienti vyjádřili spokojenost s vyřizováním reklamací, úroveň reklamačního řízení je hodnocena ve všech případech jako výborná. Je to dáno tím, jak má firma nastaveny procesy v oblasti řízení neshodného výrobku. Mechanismus je nastaven tak, že reklamáce zákazníka je řešena téměř okamžitě. Dalším faktorem, který ovlivňuje odpověď na tuto otázku je ten, že veškeré činnosti jsou zaměřeny na uspokojování potřeb zákazníka a nevzniká prostor pro výskyt neshodného výrobku (služby).

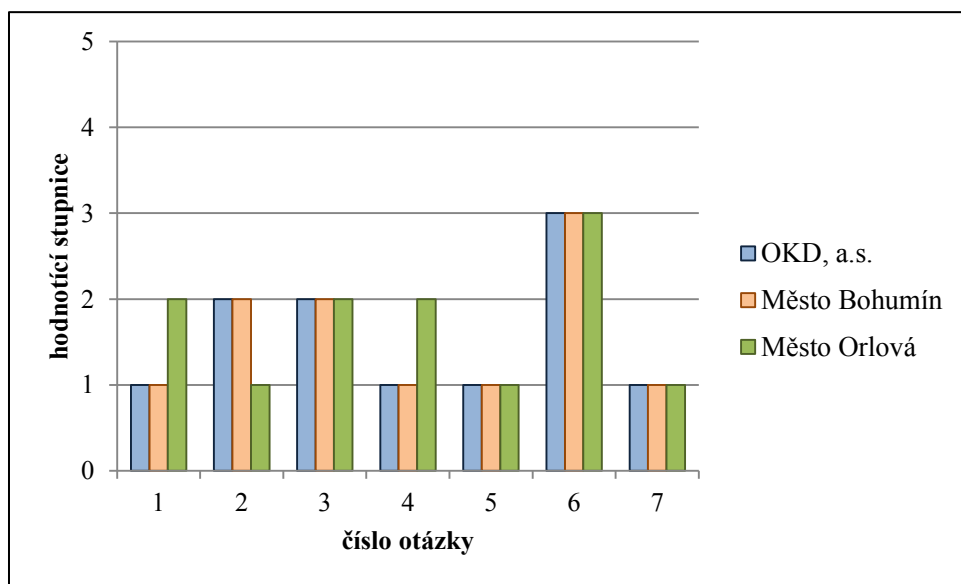
Graf 3.9 Přístup k vyřizování reklamací



Zdroj: vlastní

Celkové výsledky jednotlivých dotazníků nám ukazují, že míra spokojenosti s kvalitou, kterou poskytuje prostřednictvím svých služeb firma TALPA - zahradnické služby s.r.o., je na velmi vysoké úrovni. Ve dvou případech bylo dosaženo shodně 83,33 bodů a v jednom dotazníku bylo dosaženo 68,33 bodů. U posledního dotazníku byla tato hodnota ovlivněna odpovědí na otázku číslo 1. I zde se však jedná o velmi dobré ohodnocení.

Graf 3.10 Srovnání spokojenosti v jednotlivých otázkách dle zákazníka



Zdroj: vlastní

Z dotazníkové akce, kterou jsem v pilotním projektu provedl, nikdo z klientů neatakoval stanovenou hranici 60 bodů, a není proto nutné nastavený systém managementu kvality výrazněji korigovat.

Z analýzy odpovědí a vyhodnocení dotazníků vyplynulo, že v současné době je největším problémem oblast prezentace služeb, které firma poskytuje. Je patrné, že firma nedisponuje kvalitními informačními kanály.

4. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém managementu jakosti v konkrétní firmě a odhalit oblasti s potenciálem pro zlepšení.

Systém managementu jakosti jsem ověřoval dle normy ČSN EN ISO 9001, kdy jsem porovnával jednotlivé kapitoly se zavedeným systémem kvality ve firmě. Zavedený systém managementu jakosti v analyzované firmě jsem z hlediska firemní dokumentace zhodnotil jako velmi dobrý. Procesy vztahující se k managementu jakosti jsou řádně dokumentovány a jsou popsány v organizačních normách podniku včetně stanovení pravomocí. **Firemní dokumentace je řádně vedena na všech úrovních. Systém managementu kvality ve firmě TALPA - zahradnické služby s.r.o. splňuje požadavky dle normy.**

Potenciál pro zlepšení jsem našel v činnostech vztahujících se k zákazníkovi, konkrétně se jedná o monitorování a měření procesů, kde je po formální stránce všechno v pořádku, ovšem skutečné naplňování některých požadavků nedosahuje požadované úrovně. Jedná se zejména o systém měření spokojenosti zákazníků, který není systematicky a efektivně řízen, a zjištěné požadavky zákazníků nejsou v dostatečné míře realizovány jako podklad pro systematické uspokojování potřeb zákazníků.

Navrhl jsem nový systém měření spokojenosti zákazníků, který se zaměřuje na spokojenost koncového zákazníka. Zvolil jsem dotazník s pětistupňovou škálou hodnocení spokojenosti, který se zaměřuje na kvalitu poskytovaných služeb, rychlost provedení služeb, cenovou hladinu, vystupování a odbornost zaměstnanců, prezentaci služeb a vyřizování reklamací. Ze získaných odpovědí jsem provedl analýzu s cílem nalézt a specifikovat oblasti, ve kterých vidím potenciál pro zlepšení a které by společnosti mohly přinést pozitivní efekt v nárůstu objemu poskytovaných služeb.

Z analýzy vyplynulo, že firma TALPA - zahradnické služby s.r.o. není dostatečně aktivní v procesu vnější komunikace a je třeba se na tuto oblast zaměřit. Zde jsem jako potenciál pro zlepšení doporučil vytvoření webových stránek společnosti a také jsem doporučil prezentaci firmy prostřednictvím inzerátu v regionálním tisku. Dalším návrhem pro prezentaci firmy je využití rozhlasové reklamy v regionální rozhlasové stanici. Cíl, který jsem si při zpracování tématu bakalářské práce stanovil a na který jsem se zaměřil, byl splněn.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

CAGAŠ, Bohumír a kol. *Zakládání a ošetřování krajinných trávníků a travnatých ploch veřejné zeleně*. 1. Vydání, Brno: GRAFEX-AGENCY, 2011, 65 s. ISBN 978-80-254-9834-7.

ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*, Praha: Český normalizační institut, 2006, 64 s.

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*, Praha: Český normalizační institut, 2010, 56 s.

ČSN EN ISO 9004. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*, Praha: Český normalizační institut, 2010.

MIZUNO, Shigeru. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing, 1988. 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2007. 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

VEBER, Jaromír a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2010. 360 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Internetové a interní zdroje:

ČESKÁ KVALITA: *Program česká kvalita* [online]. [16. 2. 2012]. Dostupné z:<http://ceskakvalita.cz/spotrebitele/program-ceska-kvalita/19>

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY: *Statistické metody* [online]. NPK [16. 2. 2012]. Dostupné z:http://www.npj.cz/informacni_centrum/konzultacni_stredisko_statistickych_meto_d_pri_nis_pj/ks_prihlaska/

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY: *Národní cena* [online]. NPK [16. 2. 2012]. Dostupné z: <http://www.npj.cz/narodni-cena-cr-za-spolecenskou-odpovednost-organizaci/>

NÁRODNÍ POLITIKA KVALITY: *Strategie NPK* [online]. NPK [16. 2. 2012]. Dostupné z: http://www.npj.cz/soubory/dokumenty/1296209250_strategie-npk-2011-2015-pdf.pdf

TALPA – zahradnické služby s.r.o. *Příručka integrovaného systému*. Orlová, 2011.

TALPA – zahradnické služby s.r.o. *Organizační řád*. Orlová, 2003.

TALPA – zahradnické služby s.r.o. *Pracovní řád*. Orlová, 2004.

TALPA – zahradnické služby s.r.o. *Plán zvyšování kvalifikace pro rok 2012*. Orlová, 2012.

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
ČSN	Česká státní norma
DOE	Design of Experiments
DFMA	Design for Manufacturing and Assembly
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
ISO	International Organization for Standardization
ISM	Integrovaný systém managementu
NPK	Národní politika kvality
SMJ	Systém managementu jakosti
TQM	Total Quality Management

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2012

.....

Richard Kočí

Seznam příloh

Příloha č. 1	Certifikáty společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o.
Příloha č. 2	Vzor dotazníku spokojenosti
Příloha č. 3	Vyplněné dotazníky spokojenosti
Příloha č. 4	Příklad webové stránky
Příloha č. 5	Návrh inzerátu
Příloha č. 6	Politika kvality společnosti TALPA - zahradnické služby s.r.o.